

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

**PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ VRCHOLOVÝCH MANAŽERŮ
STRATEGIE ZVLÁDÁNÍ STRESU**

**MENTAL LOAD OF TOP MANAGEMENT
COPING WITH STRESS**

Rigorózní práce

Ing. Mgr. Martin Pospíchal

2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem rigorózní práci vypracoval samostatně a že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 30.1. 2013

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval panu doktoru Davidu Michalíkovi za pomoc při zpracování mé rigorózní práce. Zároveň děkuji všem dotazovaným za jejich čas věnovaný rozhovorům nad zkoumanými tématy.

**PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ VRCHOLOVÝCH MANAŽERŮ
STRATEGIE ZVLÁDÁNÍ STRESU**

**MENTAL LOAD OF TOP MANAGEMENT
COPING WITH STRESS**

ANOTACE

Psychická zátěž vrcholových manažerů – strategie zvládání stresu

Tématem rigorózní práce je problematika psychické zátěže, resp. psychické zátěže u profesí, které jsou jejímu působení vystaveny ve zvýšené míře. Z nepřeberného množství profesí, ve kterých na člověka působí intenzivní psychická zátěž, je v rigorózní práci zkoumána problematika skupiny vrcholových manažerů, konkrétně pracovníků vrcholového managementu z oblasti firem zabývajících se prodejem informačních technologií.

Cílem práce je především postihnout způsoby a strategie zvládání stresu u této cílové skupiny. Z metodického hlediska bylo pro výzkum použito metody polostrukturovaného rozhovoru a standardizovaného dotazníku pro zjišťování strategií zvládání stresu.

Provedené výzkumy nasvědčují tomu, že intenzivní psychická zátěž tvoří nedílnou součást výkonu profese vrcholového manažera. Její působení je hodnoceno jako více zatěžující ve srovnání s nižším pracovním zařazením, a to především z pohledu širšího spektra působících forem psychické zátěže.

Za převažující typy zvládání působící psychické zátěže se ve výzkumu ukazují především aktivní způsoby vyrovnávání se se zátěží, jako je kontrola a řízení situace samotné, dále kontrola vlastních reakcí v dané situaci, pozitivní sebeinstrukce a motivace, čerpání sociální podpory, řízení času, jasné určení priorit a cílů.

Naopak jako způsoby zvládání, které se u vrcholových manažerů vyskytují jen velmi zřídka, výzkum identifikoval tzv. negativní strategie; jde především o nejružnějších formy úniku, odklonu či rezignace na řešení daného problému, snad jen s výjimkou situací frustračních, kdy výzkum ukazuje na jejich opodstatněné užití.

Důležitým zjištěním výzkumu je pravděpodobný významný vliv stresorů ze soukromého, především pak rodinného života. Závěry práce mohou pomoci získat lepší představu jak o typech působící zátěže, tak i o efektivních způsobech jejího zvládání.

Klíčová slova: psychická zátěž, stres, osobnost, způsoby a strategie zvládání, frustrace, konflikty, manažer, vrcholový management

ANNOTATION

Mental load of top management - coping with stress

The topic of this thesis is the issue of mental load, respectively mental load in professions that are increasingly exposed to its influence. From a myriad of professions in which people are under intense mental load, this thesis examines the group of top managers, particularly in companies involved in the sale of information technologies.

The objective of this thesis is primarily to capture the methods and strategies for coping with stress in this target group. From a methodological perspective, the semi-structured interview and standardized questionnaire research methods were used to identify strategies for coping with stress.

The conducted research confirmed with certain degree of probability that intense mental load is an integral part of the performance of the top manager profession. Its impact is assessed as more stressful in comparison with lower job titles, particularly from the perspective of a wider range of active forms of mental load.

The research has shown that the predominant types of coping with mental load are mainly active methods of coping with stress, such as control and management of the situation itself, control of your responses in the given situation, positive self-instruction and motivation, drawing on social support, time management, and clear identification of priorities and objectives.

On the contrary, the research showed that coping strategies used by top managers very rarely are so-called negative strategies; these are mainly various forms of escape, diversion, or resignation on solving the given problem, with the possible exception of frustration situations, when the use of these strategies was proven to be justified.

An important finding of the research is the supposed significant influence of stressors in private life, especially family life. The conclusions of the thesis may help us get a better idea of the types of stress, as well as effective ways of coping with it.

Keywords: mental load, stress, personality, coping strategy, frustration, conflicts, manager, top management

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. PŘEHLED PROBLEMATIKY PSYCHICKÉ ZÁTĚŽE.....	10
1.1 PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ.....	10
1.2 KATEGORIE PSYCHICKÉ ZÁTĚŽE (Z HLEDISKA INTENZITY PŮSOBNÍ)	11
1.3 VYMEZENÍ POJMU „STRES“.....	15
1.4 KATEGORIE NÁROKŮ NAVOZUJÍCÍCH PSYCHICKOU ZÁTĚŽ.....	17
1.5 ADAPTAČNÍ KAPACITA A ZPŮSOBY ZVLÁDÁNÍ STRESU.....	26
1.6 KOMPLEXNÍ POHLED NA OSOBNOSTI V PSYCHICKÉ ZÁTĚŽI.....	31
2. VRCHOLOVÝ MANAŽER.....	34
2.1 MANAGEMENT V MODERNÍ SPOLEČNOSTI.....	34
2.2 VYMEZENÍ POJMU MANAŽER A VRCHOLOVÝ MANAŽER.....	34
2.3 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE A DOVEDNOSTI.....	35
2.4 CHARAKTERISTIKY KOMPETENTNÍHO MANAŽERA.....	37
2.5 PROSTŘEDÍ VELKÝCH NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTI.....	40
2.6 VYMEZENÍ KE KATEGORIÍM PSYCHICKÉ ZÁTĚŽE Z HLEDISKA INTENZITY PŮSOBNÍ.....	44
2.7 VYMEZENÍ KE KATEGORIÍM NÁROKŮ NAVOZUJÍCÍCH PSYCHICKOU ZÁTĚŽ.....	44
3. METODIKA A CÍL PRÁCE.....	51
3.1 STANOVENÍ CÍLE VÝZKUMU.....	51
3.2 POUŽITÉ VÝZKUMNÉ METODY.....	51
4. VLASTNÍ VÝZKUMNÁ ČÁST.....	55
4.1 SLOŽENÍ ZKOUMANÉ SKUPINY.....	55
4.2 POSTUP ZÍSKÁVÁNÍ DAT.....	55
4.3 OTÁZKY PRO POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	56
4.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PROSTŘEDNICTVÍM METODY SVF 78.....	75
4.5 SYNTÉZA VÝSLEDKŮ ROZHOVORŮ A DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	98
5. DISKUSE.....	100
ZÁVĚR.....	104
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	107
PŘÍLOHY.....	110

ÚVOD

Termínem psychická zátěž rozumíme nároky, které na člověka klade jeho životní prostředí po psychické stránce. Patří sem drobné každodenní nepříjemnosti stejně jako velké životní starosti a krize.

Dá se říci, že prakticky každá situace člověka nějakým, byť i minimálním způsobem zatěžuje po psychické stránce. Psychická zátěž je tedy nedílnou součástí všech lidských aktivit a její studium je možné provádět všude tam, kde člověk realizuje nějakou činnost.

Čím větší a intenzivnější je působení této psychické zátěže, tím lépe se dá zachytit a popsat její příčina, průběh, dopad i způsoby a strategie jejího zvládnutí. Moje práce se proto soustřeďuje na jeden z těch oborů lidské činnosti, kde jsou lidé vystaveni psychické zátěži ve velkém měřítku, tedy na pracovníky vrcholového managementu.

Problematika psychické zátěže je součástí psychologických disciplín již po několik desetiletí, a ačkoliv zde probíhal a stále ještě probíhá intenzivní výzkum, zůstává stále ještě mnoho nejasných otázek. Za důležité považuji upozornit na značnou terminologickou nejasnost a nejednotnost provázející terminologii psychické zátěže v odborné literatuře, která do značné míry komplikuje srozumitelné uchopení celé zkoumané oblasti.

Základním pojmem v problematice psychické zátěže je pojem "stres"; jde o výraz, který se v současné době používá v nejrůznějších spojeních i v běžné komunikaci. Jeho vymezení z psychologického hlediska je však nesnadné a u většiny autorů nejednotné.

Z těchto důvodů a také z důvodu přehlednosti se při zpracování odborné literatury k danému tématu snažím držet terminologie převážně jednoho zvoleného autora, přestože uvádím i definice jiných odborníků v dané oblasti. Oporou je mi zde především práce Oldřicha Mikšíka, který patří k našim předním odborníkům v oblasti výzkumu psychické zátěže.

Z jeho díla přejímám celkové myšlenkové pojetí problematiky psychické zátěže stejně jako vymezení některých pojmů. V oblastech s převažující pojmovou nejednoznačností zavádím

terminologii vlastní, resp. volím vlastní vymezení jednotlivých pojmů, i když s přihlédnutím k ostatním autorům i celkové úrovni poznání v současné psychologii.

Pro účely mé práce jsem zvolil studium oblasti psychické zátěže a způsobů jejího zvládání u pracovníků vrcholového managementu. Vzhledem k mému dlouholetému působení v rámci firem zabývajících se prodejem informačních technologií jsem výzkum zacílil právě do této oblasti.

Poznatky získané o členech vrcholového managementu naznačují, že se pravděpodobně jedná o profese vystavené v průběhu realizace jejich pracovní náplně intenzivní psychické zátěži. Cílem práce je identifikovat jejich převažující způsoby a strategie zvládání této psychické zátěže. Tichým předpokladem práce pak je, že takto získané poznatky mohou pomoci získat lepší představu jak o typech působící zátěže, tak i o efektivních způsobech jejího zvládání.

1. PŘEHLED PROBLEMATIKY PSYCHICKÉ ZÁTĚŽE

1.1 Psychická zátěž

Každý člověk zažívá v průběhu svojí existence nejružnější životní těžkosti, problémy a komplikace. V takových situacích pak prožívá rozličné emoce, z nichž velká část je často negativní či subjektivně nepříjemná.

Všichni se v průběhu života čas od času dostáváme do podmínek, které jsou pro nás zcela nové, případně neobvyklé, nebo jsme určitými faktory, jež na nás dlouhodobě - případně i poměrně krátce, ale mimořádně naléhavě - působí, nějak limitováni. Je toho na nás třeba příliš mnoho (nebo naopak příliš málo), tlačí nás čas, přibývá povinností, zažíváme životní nepříjemnosti apod. (Bedrnová, 1999).

V takových situacích je naše psychika vystavena psychické zátěži. Člověk prožívá výrazné psychické napětí, prověřuje se jeho schopnost integrovaně jednat, obstát, projevit nezbytnou psychickou odolnost vůči emociogenním vlivům a schopnost účinně se s novými kontexty vyrovnat (Mikšík, 2001).

V běžném životě se zpravidla setkáváme se situacemi a podmínkami, ve kterých v podstatě vystačíme s navyklymi schématy myšlení a jednání. V průběhu života si tak pro řadu běžných životních okolností osvojujeme určité chování. V životě každého z nás se však přirozeně čas od času vyskytují situace, pro které nemáme "po ruce" vhodný vzorec chování, nebo dokonce žádné vhodné či zaručené řešení daného problému vůbec neexistuje. Při řešení těchto situací je pak člověk vystaven intenzivní psychické zátěži.

V pojetí Mikšíka (2001) v sobě termín psychická zátěž obsahuje hledisko jednoty vnějších vlivů a vnitřních podmínek. V tomto smyslu je zatížen vždy někdo a něčím. Je tedy zatížen subjekt jako celek, či některé jeho systémy, a zatěžuje ho nějaký element či komplex působících vlivů. Rozhodující pro posuzování co a jak příslušného jedince „zatěžuje“, je řešení vztahu mezi vnějšími vlivy a vnitřními podmínkami. Zátěž za stejných objektivních podmínek prostředí je u různých lidí či u téhož člověka při rozdílném vnitřním stavu různá.

Vždy se tedy jedná o to, že subjektivní hladina zátěže je funkcí rozdílu mezi předpoklady daného jedince a nároky prostředí, které na něj klade.

Psychická zátěž je interakcí mezi požadavky, které na člověka klade život, různé situace a prostředí, a mezi mírou vybavenosti tyto požadavky zvládnout, vyrovnat se s nimi. Reakce člověka přitom nemůže být pouze tělesná anebo pouze duševní, nýbrž je komplexní, souhrnná, psychofyziologická (Hladký, 1999).

Při vymezování pojmu "psychická zátěž" je nutné upozornit na fakt, že se v definicích některých autorů do určité míry překrývá s pojmem "stres". Abych předešel zaměňování obou pojmů, vymezuji, na základě získaných poznatků v kapitole 1.3, vlastní definici pojmu "stres", a pokud budu dále s tímto termínem pracovat, pak ve významu této definice.

Pro předběžné vyjasnění vztahu mezi těmito pojmy mohu uvést následující rozlišení: "Psychickou zátěž lze obecně definovat jako vyrovnávání se s požadavky, kladenými na jedince, vyplývajících ze vztahu mezi jejich náročností a vlastnostmi, jimiž je jedinec k jejich zvládnutí vybaven. Stres je mezním případem zátěže, kdy se požadavky dotýkají či překračují možnosti člověka je zvládnout." (Hladký, 1999).

1.2 Kategorie psychické zátěže (z hlediska intenzity působení)

1.2.1 Běžná psychická zátěž

Termínem běžné psychické zátěže rozumíme život ve stabilizovaných a průhledných podmínkách s takovou povahou nároků na psychiku, pro jejichž řešení je daný jedinec vyzbrojen jasnými postoji a systémem motivace, rozvinutými schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a návyky, ustálenými zvyklostmi v jednání a tendencemi zachování se.

Ukazuje, na jaký způsob a systém života a vztahů je daný jedinec plně adaptován. Má významnou roli ve stabilizaci osobnosti a jejího vztahu s okolím. Stabilita v životních, pracovních, sociálních a jiných kontextech a její interiorizace vnáší do postojů a systému interakcí spolehlivost a řád, je zdrojem pocitů a prožitků životní jistoty, bezpečí, stálosti,

sounáležitosti a kontinuity. Na druhou stranu - pokud má dlouhodobou povahu, lze ji považovat za projev či důsledek podnětové a prožitkové stereotypie. Člověk se pak přizpůsobuje jednou provždy, a není-li dále stimulován, stabilizuje profil své osobnosti bez využití svých potenciálních předpokladů pro další psychický rozvoj a seberealizaci (Mikšík, 2001).

1.2.2 Optimální psychická zátěž

Každá výraznější změna v podmínkách životní existence vyžaduje revidovat své standardní přístupy v souladu s povahou vzniklých okolností, ať již jednorázově nebo dlouhodobě. K tomu je člověk potenciálně vyzbrojen plastičností své nervové soustavy vůbec a povahou psychických předpokladů zvláště: schopností řešit vše nové využitím a transformací vnitřních podmínek pro osvojování nových zkušeností (v tom je biotický smysl a význam psychiky). Pokud tyto potenciální předpoklady existují a jsou aktivizovány k řešení nové interakce s prostředím, mluvíme o aktualizaci psychické zátěže ve vlastním slova smyslu. Její aktualizace na určité, subjektivně řešitelné úrovni je základní podmínkou a hnací silou psychického rozvíjení člověka jako osobnosti (Mikšík, 2009). V tomto pojetí je psychická zátěž tedy chápána jako přirozená, dokonce žádoucí součást lidského života, vedoucí k rozvoji osobnosti člověka jako celku.

Jde o takový stupeň psychické zátěže, tedy povahu či míru rozporu mezi osvojenými vlastnostmi, zkušenostmi, situačními nároky a tlaky, pro jehož řešení je člověk svými potenciálními předpoklady konec konců vybaven. Je pro něj tudíž řešitelný a vzniklé dynamické napětí končí osvojením nových zkušeností, motivačních vlastností, schopností a schémat interakce. Právě proto, že stimuluje a podmiňuje psychický rozvoj osobnosti a vzniklé napětí podněcuje k přetváření životní reality a k seberealizaci vždy na nové úrovni, hovoříme o zátěži optimální (Mikšík, 2001). Podobně se k otázce optimální psychické zátěže staví i autoři z oblasti tzv. „pozitivní psychologie“. Snyder (2002) vymezuje optimální psychickou zátěž jako žádoucí stav směřující k rozvoji a duševnímu zdraví osobnosti.

Určitá míra a kvalita působící zátěže má tedy na jedince pozitivní dopad. V řadě případů se stává podmínkou vnitřního rozvoje a stimulem k tomu, aby si osvojil nové formy interakce s prostředím, zvýšil svou celkovou otužilost, posílil vlastní flexibilitu a tvořivost (Bedrnová, 1999).

Z charakteristiky zvýšené psychické zátěže jako optimální je zřejmé, že pojem „zátěž“ není termínem fyzikálním, ale psychologickým. Zvýšenou zátěž totiž představuje i nucená nečinnost, požadavek či potřeba nereagovat. Podstatným rysem takové kvality psychické zátěže, kterou označujeme jako optimální, je to, že není provázena negativními důsledky v psychice.

Člověk se vyrovnává s novými nároky, kdy průkazným ukazatelem zdárného průběhu tohoto procesu jsou prožitky uspokojení, radosti z dosaženého úspěchu či osvojení si nového poznání, metody myšlení, postojů, dovedností a návyků, systémů jednání a chování a obnovení psychické integrovanosti a vnitřní rovnováhy na nové úrovni (Mikšík, 2001).

1.2.3 Pesimální (nadměrná) psychická zátěž

V kontrastu k výše uvedenému, kde charakterizují psychickou zátěž optimální, musím nutně vymezit i její protipól - zátěž pesimální. Ta je aktualizována **nadměrně vysokými** či naopak **nadměrně nízkými** nároky na psychiku, a to jak co do intenzity, tak i do délky trvání (Mikšík, 2001):

- **Nízké nároky** jsou pesimálními tím, že nepodněcují, resp. neumožňují psychický rozvoj osobnosti. Nejsou adekvátně využívány reálně se nabízející vnější možnosti a potenciální vnitřní předpoklady k tomu, aby byl daný jedinec s to aktivně zacházet s tím, na co je vybaven a čeho by mohl dosahovat. Poněvadž není jeho psychika „trénovaná“ v překonávání sebe sama, snadněji se ocitá v situacích, které se pro něj jeví jako neřešitelné, přesahující jeho potenciální možnosti.

- **Neúměrně vysoké** nároky na psychiku není schopen daný jedinec zvládat či vyrovnat dostatečně integrovanými interakčními aktivitami a jsou zdrojem psychické desintegrace jeho osobnosti různé povahy.

Z uvedeného vyplývá, že hranice nadměrné psychické zátěže je plně subjektivní a interindividuálně rozdílná. Tato hranice se navíc může měnit i v průběhu času u jedince samotného v důsledku jeho osobnostního rozvoje či stagnace v oblastech působící psychické zátěže. S ohledem na kompenzační možnosti a důsledky v psychice lze u nadměrné (pesimální) psychické zátěže rozlišit její **hraniční a extrémní hodnoty**.

1.2.3.1 Hraniční psychická zátěž

Hraniční psychická zátěž vzniká obvykle tehdy, když se vyhroť rozpor mezi objektivními požadavky na interakci jedince s prostředím a jeho předpoklady si s nimi poradit (Bedrnová, 1999).

Narůstající nároky na interakci subjektu s podmínkami existence mohou dosáhnout kulminačního bodu řešitelnosti, hraničního limitu psychické přijatelnosti a „zpracovatelnosti“ daným jedincem, tedy nabýt povahy tzv. hraniční psychické zátěže (Mikšík, 2009).

S takovými psychickými nároky se člověk vyrovnává jen mimořádným vypětím svých psychických sil, při značném rozkolísání a „obětování“ některých funkcí. Tento proces překonávání desintegrujících situačních účinků je provázen výrazným souborem nespecifických i specifických reakcí k zachování integrity osobnosti na určité úrovni. Vznikají různé funkční poruchy, rozvíjejí se specifické únikové, obranné a kompenzační mechanismy a způsoby chování k zachování vnitřní, psychické integrity. Zůstávají po nich výrazné stopy v psychice - hlavně v oblasti emocionální, resp. ve sféře integrace psychiky (funkční poruchy) (Mikšík, 2001). Přes negativní průvodní jevy a důsledky je však člověk sto se s nově vzniknou skutečností vyrovnat a na určité, subjektivně přijatelné úrovni integrovanosti vzniklou zátěžovou situaci řešit.

1.2.3.2 Extrémní psychická zátěž

Extrémní psychická zátěž představuje takové zvýšení nároků na jedince, že již není schopen situaci zvládnout a selhává v ní (Bedrnová, 1999). Jde většinou o působení psychické zátěže takového charakteru a intenzity, která "dalece překračuje běžnou zkušenost člověka" (Vizinová, 1999).

Při její aktualizaci jsou jakékoli kompenzační mechanismy neúčinné, či je není s to daný jedinec vůbec uplatnit, není schopen rozvinout integrovanou interakci s prostředím. V takovém případě se prosazují rozmanité struktury a obsahy desintegrovaného (maladaptivního, únikového, agresivního či jinak narušeného) chování, signalizující psychické selhání různého stupně a kvality (Mikšík, 2009).

Požadavky kladené na jedince překračují jeho schopnosti a celkové zdroje. Jeho schopnost vyrovnat se s působící psychickou zátěží je nedostatečná a při překvání (nemluvíme cíleně o zvládnání) situace či působících vlivů se neobejte bez zrát, ať už na psychické, sociální či materiální úrovni.

1.3 Vymezení pojmu „stres“

Stres spolu s pojmem "psychická zátěž" patří mezi klíčová slova celé práce, uvádím zde proto přehled několika definic od autorů, kteří se touto problematikou ve svých pracích zabývají. Na konci kapitoly, vzhledem ke značné terminologické nejasnosti, která termín "stres" provází, uvádím vymezení vlastní, založené na poznatcích získaných během studia dané problematiky.

Ke stresorům současného života patří tíživé situace, zatížené lidské vztahy i rozhodování takřikajíc pod tlakem. Jak víme, před vznikem teorie stresu Hanse Seyeleho (1950) byl termín stres běžný v geologii pro tlak horniny. Stres je tedy takřikajíc vypůjčený termín v psychosomatické medicíně i v psychologických disciplínách a stal se velmi brzy často (ne vždy adekvátně) užívaným slovem v každodenní komunikaci.

Stres je vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a současně se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná (Bedrnová, 1999).

Je psychofyzickou reakcí na selhání adaptačních mechanismů v přizpůsobení se určité zátěžové situaci. Jedná se o situace, které kladou neúměrné nároky na duševní kapacitu, na schopnost a pružnost týkající se jak přizpůsobení (akomodaci), tak i aktivního zpracování - reagování ve smyslu řešícího zásahu do dané situace (asimilace) tak, aby nedošlo k hrubému narušení duševní, resp. psychosomatické rovnováhy (ke stresové reakci) (Poněšický, 1999).

Jde o stavy, situace a procesy, kdy jsou na organismus kladeny takové požadavky a nároky, které přesahují možnosti organismu je zvládnout, a jsou tedy prožívány jako nadměrné (Kebza, 2000).

Než se pokusím o vlastní vymezení pojmu stres, uvádím zde navíc definici přijatou na mezinárodním kongresu o stresu, kde je stres pojímán jako "nespecifická reakce organismu na jakýkoliv vliv, který na organismus působí" (Houdek, 1997). Zde je patrné značné prolínání s vymezením psychické zátěže, tak jak je uvedeno v kapitole 1.1. V této poněkud "širší" definici stresu můžeme ale rozlišit dva typy stresu. Prvním je "eustres", tedy vlivy působící příjemně a "distres", vlivy působící na organismus nepříjemně. Praxe užívá pojmu "stres" spíše ve významu "distres". V mém pojetí se tohoto významu budu držet.

Kategorie nadměrné (pesimální) zátěže uvedené v kapitole 1.2.3 (s jejími hraničními a extrémními hodnotami) spadají proto v mém pojetí pod pojem **stres**, kterým rozumím **psychickou zátěž, kdy jsou na jedince kladeny takové nároky (fyzické a/nebo psychické), které překračují jeho optimální zátěžovou kapacitu a jsou subjektivně hodnoceny jako nepříjemné.**

Nadměrné nároky na adaptační schopnosti člověka ve stresových situacích se projevují nejen jako citově negativní napětí (úzkost), ale ovlivňují výkonnost a mohou být příčinou různých potíží i chorob (Machač, 1991)

Nejde tedy o jakoukoliv psychickou zátěž, ale o zátěž přetěžující. Takovou, která pro jedince představuje překročení jeho kapacitních limitů (resp. schopností), kdy je pro další

udržení aktivity (pokud nedojde k okamžitému zhroucení) nucen čerpat ze svých rezerv za současné postupné ztráty vyšších regulačních funkcí psychiky.

Z toho vyplývá, že jím podávaný výkon v podmínkách stresující zátěže má omezené trvání, tedy přesně takové trvání, jaká je velikost jeho psychických i fyzických rezerv. V krajním případě dochází až k jejich úplnému vyčerpání se všemi průvodními důsledky. Na psychické rovině se jeho chování (v důsledku ztracení vyšších regulačních funkcí psychiky) stává stále živelnější; je řízeno stále primitivnějšími mechanismy až k čistě pudovým reakcím.

1.4 Kategorie nároků navozujících psychickou zátěž

Obsahově lze nároky životních situací shrnout (Mikšík, 2001) do pěti základních typů, které se, alespoň do určité míry, liší co do požadavků na jejich zvládnutí. Opět je zde nutné podotknout, že jde o rozdělení umělé, neboť životní podmínky předkládají zátěžové faktory mnohonásobně provázané a zahrnující často všechny níže uvedené kategorie.

Základní kategorie můžeme vymezit (Mikšík, 2001):

- nároky na výkon (problematika nepřiměřených úkolů a požadavků),
- nároky na řešení problémových situací ,
- nároky na zdolávání překážek (problematika frustrace, ev. deprivace),
- nároky na řešení konfliktů,
- nároky na překování rušivých okolností (jako nositelé specifického typu zátěže).

1.4.1 Nároky na výkon (problematika nepřiměřených úkolů a požadavků)

To, jakou kvalitu výkonu jedinec vykazuje a jak dlouho je schopen se účinně s těmito nároky vyrovnávat, je funkcí jednak potenciálních (resp. aktuálních) energetických zdrojů a jednak úrovně dovedností (co má již osvojeno) a předpokladů (co je schopen si osvojit). Nepřiměřené

úkoly pak vznikají v takových podmínkách, kdy před tělesné a duševní síly jedince situace staví takové požadavky, před kterými nemůže (vzhledem ke své omezené kapacitě) obstát (Hošek, 1999).

Při řešení otázek souvisejících s problematikou nepřiměřených úkolů a požadavků je třeba vzít v úvahu jak nepřiměřeně vysoké nároky na tělesný či duševní výkon, na jednostranné a dlouhodobé či intenzivní vyčerpání energetických zdrojů bez možnosti jejich aktivní obnovy (Mikšík, 2001), tak i nerespektování zákonitostí činnosti organismu, nervové soustavy, psychiky, případně nerespektování psychických zvláštností daného jedince, ze kterých může tato nepřiměřenost také pramenit. Psychickou reakcí na nepřiměřeně vysoké nároky je pak vznik a rozvoj stavu únavy, chronické únavy a vyčerpání.

Právě v termínech únavy a vyčerpání lze vymezit (a na jejich důsledcích vyjádřit) i kontinuum nároků na výdej tělesných a duševních sil, a to od jejich běžné (osvojené) úrovně přes aktualizaci optimálních (rozvoj stimulujících) prožitků a stavů únavy - stejně jako dlouhodobějších stavů chronické únavy či jednorázového „sáhnutí si na dno“ energetických rezerv s nároky na dlouhodobější regeneraci sil - až po kategorii extrémní zátěže s desintegračními dopady chronického stavu úplného tělesného a duševního vyčerpání (Mikšík, 2001).

Únavu můžeme také chápat jako generalizovanou odpověď na stresové situace, čili jinými slovy řečeno, můžeme ji chápat jako určitý projev stresu. Objektivním projevem únavy je pak pokles výkonu (Machač, 1991).

Z hlediska odolnosti vůči průvodním jevům zátěže nepřiměřenými požadavky se posuzuje tzv. „unavitelnost“ člověka ve smyslu stupně odolnosti vůči únavě, schopnosti situačně účinně mobilizovat a plně využít v případě nezbytnosti všechny tělesné a duševní síly vynaložením volního úsilí a dále z pohledu kritického prostoru vydání tělesných a duševních sil, za nímž následuje vyčerpání (Mikšík, 2001)

Pokles fyzického výkonu dokážeme alespoň dočasně kompenzovat zvýšeným volním úsilím. Pocit únavy se objevuje často již před objektivními projevy únavy. Zážitkově jej můžeme charakterizovat jako neochotu až nemožnost dále pokračovat. Duševní únavu

pociťujeme jako snížení pohotovosti k vynakládání energie a vykonávání činnosti, zejména činnosti duševní (Machač, 1991).

Jiným aspektem nepřiměřenosti je **příliš nízká intenzita** náročnosti požadavků na psychiku, stejně jako celkové dynamiky prostředí. Monotonie činnosti a podmínek její realizace, jednotvárnost okolního prostředí či situací vyvolává jiný typ únavy, jejímž průvodním jevem jsou pocity a prožitky nudy.

Optimalizace nároků na výkonnost je třeba hledat v podstatě dané činnosti, v přizpůsobování člověka požadavkům, v přizpůsobování podmínek činnosti možnostem a potenci člověka (přizpůsobení technických prostředků, úprava pracoviště, organizace režimu činnosti a odpočinku), v sociálních kontextech. Řešení je doménou psychologie práce a jiných aplikovaných psychologických disciplin (Mikšík, 1991).

1.4.2 Nároky na řešení problémových situací

Zatímco situace nadměrných úkolů byly spojeny především s kvantitou požadavků, váží se problémové situace spíše na strukturu úloh a podmínek, v nichž jsou plněny. Problémová situace vzniká jako náročná tehdy, když jedinec stojí před úkolem, pro jehož řešení je jen částečně vybaven schopnostmi a dovednostmi. Jde zpravidla o něco nového, intelektuálně náročného, kdy se řešení musí teprve obtížně hledat (Hošek, 1999)

Dominujícím specifickým rysem tohoto typu zátěžových situací je aktualizování nároků na schopnost orientovat se v dosud nepoznaných a psychologicky neosvojených okolnostech života a činnosti a osvojovat si nová schémata interakčních aktivit. Jejich řešení je funkcí schopnosti subjektu vpravovat se, resp. rychle se orientovat v nových, neobvyklých životních podmínkách či situacích a přijmout adekvátní systémy jejich řešení (Mikšík, 2009).

Výhodu zde mají lidé tvořiví, s dostatečnou úrovní intelektu. Ti obvykle problémové situace chápou jako výzvu nebo příležitost nově se projevit, zatímco ti, kterým tvořivý rozměr osobnosti chybí, mají tendenci vidět problémy jako neřešitelné a nacházet je dokonce i tam, kde nejsou (Bedrnová, 1999)

Úspěšné zvládnutí tedy závisí do značné míry na schopnosti přepracovat vytvořený vztahový a interakční stereotyp, překonávat emociogenní situační vlivy a aktivizovat racionální vhléd na takové úrovni a v takové kapacitě, jaká je k přijetí a prosazení správného rozhodnutí nezbytná. Jde tudíž o optimalizaci emocionálních a racionálních přístupů v kontextu s povahou problémových situací, při níž se optimalizují přístupy, proces vhledu a metody vyrovnávání se se vzniklými situačními kontexty (Mikšík, 2001). Podobně vymezuje tuto oblast i Hurrelmann (1989), který mluví o schopnosti transformovat situaci takovým způsobem, aby byla plně řešitelná na racionální úrovni při dostatečném zvládnutí působících emocionálních tlaků.

Problémová situace do sebe vtahuje celou osobnost. Myšlenkové aktivity jsou ve všech fázích řešení problému výrazně ovlivněny povahou a stupněm emocionálního nabuzení. Ověřuje se zde, jakou intelektovou potenci je schopen určitý jedinec při řešení dané problémové situace aktualizovat (ve smyslu účinné kapacity rozumu), zatímco úroveň jeho „obecné inteligence“ jen ukazuje, na co by daný subjekt za jistých podmínek mohl mít, co by mohl mít, co by mohl být s to řešit (Mikšík, 2001).

1.4.3 Nároky na zdolávání překážek (bariér) - frustrace

Jedná se o situace zabraňující jedinci dosáhnout žádoucího cíle (uspokojit aktualizovanou tendenci, zájem či potřebu, dosáhnout určitého výsledku či požadovaného stavu). Přístup k danému cíli je blokován, a to v daném směru či zvolenou cestou, kdy snažení jedince naráží na překážku (bariéru) bránící dosažení tohoto cíle.

Frustrace je prožitkem skutečného nebo domnělého neúspěchu, křivdy, ústrku, zmaření nějakého očekávání, neúspěšné snahy a z toho plynoucího neuspokojení (Geist, 2000). Při frustraci jde téměř vždy o neúspěch při snaze dosáhnout nějakého cíle nebo uspokojit potřebu, kdy se mezi usilující subjekt a cíl postaví nějaká překážka (Hošek, 1999).

Situace, kdy se dostává do konfrontace přání člověka něčeho dosáhnout a možnost skutečného dosažení, jsou běžným, průvodním jevem lidského života. Otázkou zde jsou:

reálnost přání, motivační síla dosáhnout cíle, schopnost vynaložit nezbytné úsilí a „porvat se“ s vnitřními i vnějšími bariérami a zvolit účinné prostředky a cesty k dosažení cíle. Člověk většinou neustále o něco usiluje, o něco se snaží. Obvyklou reakcí na střet s překážkou je pokus překonat ji (zdolat ji), nebo obejít. V obou směrech je řada možností - od reálného a racionálního úsilí až po afektivní, impulzivně emotivní a neadaptivní reakce (Mikšík, 2001). Neuspokojený pak jedinec může:

- **Přestat usilovat o dosažení**, poddat se (tj. změnit zaměření a najít uspokojení v něčem jiném). Může se jednat o projev tzv. „slabé vůle“, nebo o poznání, že na to, aby cíle dosáhl, nemá sil (nebo nejsou vhodné vnější podmínky).
- **Opakovaně usilovat o dosažení** vytčeného cíle vynaložením volního úsilí, vzhledem k podstatě a povaze bariér a cest i možností jejich překonání (reorganizací činnosti, apod.). Hnacím motorem tu může být vysoká motivace dosažení, může však pramenit i ze sklonu k rigidním, setrvalým strukturám interakcí.

Mikšík (2009) zdůrazňuje, že pokud jedinec nemůže odstoupit od cílového rozhodnutí a přitom jeho volní úsilí nevede k dosažení cílového stavu, dochází k nepřiměřeným psychickým reakcím na neuspokojení. Vznikají zvláštní definované psychické stavy - frustrace či deprivace.

Frustrace je pak spjata se zmařením možnosti realizovat aktualizovanou tendenci v daném směru totálním blokováním cesty. Poněvadž zvolené způsoby jednání nevedou k žádoucímu efektu, rozvíjí se enormní psychické napětí (provázené vztekem či strachem, žalem či sklíčeností), které je pro jedince nesnesitelným a nepříjemným a vede ke hledání jeho redukce, resp. kompromisu.

Jde, jak bylo řečeno, o stavy "vyjadřující prožitek hlubokého zklamání, nezdaru, či zmaření něčeho, čemu jsme přikládali značný význam. Většinou jde o zklamání z nemožnosti dosáhnout určitého cíle, uspokojení některé potřeby nebo přání." (Kebza, 2000). Nejhlubší stavy frustrace vznikají při blokování základních, tzv. biotických potřeb člověka (nasycení,

bezpečí, přiměřených podnětů, sociálního styku). Při chronickém neuspokojování dochází k „polohladovění“ či „hladovění“ v realizaci samé existence, k přímému ohrožení bytí jako lidské bytosti - pak mluvíme o **psychické deprivaci**. Na rozdíl od frustrace nejde o blokování té které cesty či směru ukojení aktualizované tendence, ale o nemožnost uspokojit danou potřebu vůbec (Mikšík, 2001).

Můžeme říci, že u deprivace jde o stavy strádání v důsledku dlouhodobé výrazné frustrace. Deprivace vzniká též dlouhodobým nedostatkem určitých podnětů: vznikají tak některé specifické deprivace jako např. emoční deprivace (nedostatek či neuspokojení některých, zvl. základních citů, např. lásky), senzorická deprivace (nedostatek smyslových podnětů), spánková deprivace atd. (Kebza, 2000).

Pro označení schopnosti snášet frustraci se užívá termín „**frustrační tolerance**“, tj. schopnost jedince vzdorovat frustraci bez selhání adaptace, tj. bez neadekvátního způsobu chování.

1.4.4 Konfliktové situace

Konflikty jsou náročné životní situace, jejichž podstatou je spor (Hošek, 1999). Jde o střetávání protichůdných tendencí (např. mezi jednotlivými osobami, ve vnitřním životě individua, zejména v oblasti citového života) (Geist, 2000).

Jestliže u překážek jde o bránění (překážení) v možnosti dosáhnout cíle, dospět k požadovanému cílovému stavu, realizovat aktualizované tendence či přijaté rozhodnutí, konflikty souvisí spíše s procesem volby v jakém směru jednat - s rozhodováním se. V konfliktní situaci se člověk nachází tehdy, jestliže se má rozhodnout mezi dvěma či více motivy, jež si překázejí natolik, že se jejich uspokojení navzájem vylučuje (Mikšík, 2001).

Nejvhodnější řešení konfliktů představuje přijatelný kompromis. Nebývá však obvykle jednoduché k jeho odpovídající verzi dospět, protože zejména v osobních konfliktech si mnohdy každá strana nárokuje svou pravdu jako jedinou (Bedrnová, 1999).

Pro vznik konfliktu jsou příznačné prožitky a projevy váhání, kolísání mezi možnými volbami, bezradnost, nerozhodnost, ambivalence vzhledem k relativně subjektivně stejně významným důsledkům zvolení či zamítnutí té či oné alternativy. Převažuje-li u daného jedince výrazně některá z působících protikladných tendencí, konfliktogennost se nevyhročí a zamítnutý směr spíše působí jako činitel narušující pocit vnitřní pohody a spokojenosti z dosahovaného výsledku v činnosti, pro jejíž realizaci se rozhodl (Mikšík, 2001)

Psychické napětí (trýzeň) v nejvlastnějším slova smyslu vyvolávají situace neumožňující dospět k takto jednoznačnému řešení a rozhodnutí. Při všeobecném pohledu na konflikt se nabízí členění na konflikty intrapersonální a interpersonální, kde:

- **Intrapersonální konflikt** vyjadřuje aktivaci dvou nebo více neslučitelných tendencí, (motivů) „uvnitř“ jedince a staví ho tak před nutnost volby. Prožívání konfliktu znamená vnitřní napětí, které je spojeno s nutností rozhodnout se pro jednu z možností.

Tyto vnitřní rozpory plodící pozdější konflikt jsou zpravidla důsledkem neujasněných motivů, postojů a hodnot. Jedinec pak obvykle není schopen se rozhodnout a řešit jakoukoli situaci.

Na druhou stranu musíme však podotknout, že "člověk je již ve svých základech konfliktní bytostí a konflikty jsou tudíž důsledkem přirozeného psychického založení člověka, které je do jisté míry samo o sobě jednotou protikladů." (Nakonečný, 1998)

- **Interpersonální konflikt** vyjadřuje střety zájmů, postojů a motivů dvou nebo více osob či skupin. Subjektem rozhodovací činnosti není tedy jedinec, ale skupina, konfliktogennost v rozhodovacích činnostech se komplikuje o sociální fenomén rozdílných přístupů, vnitřních protikladných tendencí v preferenci voleb a postupů. Celý konflikt je tedy znásoben o interindividuální vztahovou dynamiku (Mikšík, 2001).

Smírné řešení interpersonálního konfliktu dyadické interakce spočívá v uzavření kompromisu, potlačení vyhroceného individualismu a domýšlivosti, resp. pomstychtivosti, která jinak

nedovoluje přerušit bludný kruh vzájemného trestání, tzn. v podstatě nereagovat na agresi agresí a umožnit tak partnerovi korektivní zkušenost, která ho přivede k útlumu jeho vlastní agrese (Nakonečný, 1999).

1.4.5 Rušivé okolnosti (jako nositelé specifického typu psychické zátěže)

Rušivé okolnosti jsou nositeli specifického typu psychické zátěže. Představují působení příslušného rušivého vlivu na jedince v době, kdy provádí cílovou činnost. Svým specifickým působením narušují nebo přímo znemožňují průběh této cílové činnosti, kterou by jinak jedinec bez větších obtíží plně realizoval. Tyto specifické zátěžové faktory lze členit na (Mikšík, 2001):

- **nevhodné prostředí;** resp. neobvyklé klimatické, senzomotorické aj. podmínky prostředí, v němž probíhá realizace cílové činnosti. Jedinec v důsledku působení těchto situačních komponent není schopen se koncentrovat na realizování cílové činnosti běžným, navyklým způsobem. Realizace činnosti je narušována atypickým prostředím v nových sociálních kontextech či za jiných dezintegrujících situačních podnětů (hluk, osvětlení aj.).
- **časový tlak;** cílovou činnost je nutné realizovat při subjektivně prožívaném nedostatku času. Právě plnění úkolů pod časovým tlakem je jedním z nejzávažnějších činitelů navozujících negativní stresovou odezvu. Tento negativní účinek časového tlaku se projevuje nejvýrazněji při složitých činnostech a v situacích, kdy je třeba se efektivně rozhodnout.
- **tlak ohrožení;** cílovou činnost je nutné realizovat za takového „situačního pozadí“, ve kterém je v případě chybného jednání ohrožen život či zdraví jedince, nebo kdy takové ohrožení jedinec subjektivně předpokládá.

- **tlak odpovědnosti;** cílovou činnost je nutné realizovat s vědomím odpovědnosti za důsledky své činnosti. Vede na jedné straně k potřebné obezřetnosti, na druhé straně však působí obavy (o něco či o někoho), které nedovolují racionální orientaci a soustředění se na vlastní realizaci činnosti, využití kapacity vlastního rozumu a svých schopností.

Nejpříznačnějším psychickým symptomem prožívání „rušivých okolností“ je strach, úzkost a nejistota. Tento stav emocionální tenze provází realizaci činnosti a „překáží“ jejímu obvyklému, osvojenému průběhu. Emociogenost situace potlačuje schopnost aktualizovat (projevit a uplatnit) účinnou kapacitu rozumu (pro řešení vzniklé situace nezbytnou kvalitu intelektové potence, která je jinak danému jedinci vlastní).

Část myšlenkové aktivity se soustřeďuje na vedlejší (průvodní) rušivé faktory, což celkovou nerozhodnost a úzkostnost dále prohlubuje, a to zvláště tam, kde bereme v úvahu možnost různých způsobů řešení, resp. dosažení cíle. Na rozhodování a výkon negativně působí i představivost a fantazie, co vše může nastat. Člověk se koncentruje na „kontrolování“ i jinak zautomatizovaných prvků činnosti a tím je ve svém konečném důsledku dezintegruje - dochází tak k narušení rozhodujících, klíčových prvků činnosti člověka.

Úzkost, strach a nejistota přímo ústí do některých emocionálních postojů, hlavně do obezřetnosti, nerozhodnosti, nejistoty a nesmělosti. Všechny vedou k prodloužení rozhodovacích procesů i výkonových aktivit.

1.4.6 Životní a pracovní nároky (rozvoj versus dezintegrace osobnosti)

Jedinec je neustále vystaven podmínkám své životní a pracovní existence a související zátěží je permanentním průvodním jevem lidského života. V těchto podmínkách se jeho osobnost formuje a rozvíjí; v některých případech ale i hroutí a dezintegruje.

Situační požadavky mohou tedy svou kvalitou a povahou (Mikšík, 2009):

- **stimulovat**, resp. vést osobnost k jejímu dalšímu rozvoji; obohacovat jedince a směřovat tak ke kvalitativně vyšší přestavbě jeho osobnosti,
- **dezintegrovat**, vést osobnost k psychickému selhání, kdy na jedince kladené požadavky neumožňují rozvinout a uplatnit nejvyšší systémy regulace. Jedinec tak podléhá situačním tlakům a není schopen integrovaně jednat.

Dezintegraci jedince (resp. jeho osobnosti) zde pojmám jako situačně aktualizovaný proces, kdy dochází, v důsledku situačních vlivů, k destrukci řídicí role nejvyšších etází psychické regulace vnitřních a vnějších aktivit. Daný jedinec pak reaguje na vzniklé okolnosti bezprostředně prožitkovými strukturami geneticky primárnější psychické odezvy na aktualizované situační tlaky na psychiku. Selhává jako cílevědomě orientovaná a aktivně, integrovaně jednající bytost. Konkrétní životní podmínky a situace mohou tudíž svou povahou upevňovat předchozím vývojem a rozvojem vytvořenou osobnost, stimulovat její psychický rozvoj. V negativním případě pak dezintegrovat psychiku osobnosti ve výše uvedeném smyslu. Tyto tři možnosti vždy nastávají v závislosti na míře a povaze rozporu mezi předpoklady osobnosti na jedné straně a situačními nároky na straně druhé (Mikšík, 2001)

Zde je tedy důležité podotknout, že jde o určující spojovací článek mezi posuzováním kvality situačních nároků a vlastnostmi osobnosti z hlediska jejího rozvoje či dezintegrace, vystupující v kategoriích optimální a nadměrné psychické zátěže.

1.5 Adaptační kapacita a způsoby zvládní stresu

Adaptační kapacita neboli psychická odolnost je rozhodující proměnnou určující průběh konfrontace jedince s psychickou zátěží. Koncepce psychické odolnosti se s vývojem měnila. V prvním období byla odolnost spojována s dominantním rysem osobnosti (vůlí), to bylo období „předstresové“. První generace prací o stresu postulovala odolnost jako trvalý rys

osobnosti. V druhé vlně prací o stresu byla odolnost chápána jako výsledek interakce mezi situačními proměnnými a jedincem. V poslední době při zdůrazňování prevence zdravotních poškození v důsledku stresu se začíná odolnost vůči stresu chápat jako odolnost vůči škodlivému zdravotnímu dopadu stresu. Začíná ustupovat používání pojmů "odolnost, rezistence, tolerance", ale spíše se přechází k pojmům "přizpůsobivost" a "pružnost" ve vztahu k psychické zátěži. Jsou vytvářeny ucelené osobnostní koncepce vzdorování negativním dopadům zátěže, včetně psychodiagnostických nástrojů k praktickému používání (Hošek, 1999)

1.5.1 Proces adaptace v situacích psychické zátěže

Dynamika psychických funkcí v zátěžové situaci vychází z předpokladu, že jedinec není s to být delší dobu v nerovnovážném vztahu se svým prostředím, proto se snaží adaptovat.

Adaptace jako proces nastupuje tehdy, když se příslušný jedinec ocitá v situaci, v níž tento jedinec nebo sociální prostředí, v němž existuje (podmínky), nejsou navzájem přiměřené (vhodné), tj. když dosavadní vhodnost (přiměřenost) přestala existovat. Tato situace podněcuje řadu činností, jejichž cílem je dosažení nové „přiměřenosti“ (vhodnosti) tím, že se některé faktory (části, funkce, komponenty) modifikují tak, aby byly přiměřené (vhodné) nové situaci (Geist, 2000).

Výsledkem adaptačního procesu je adaptovanost, tj. vhodnost (přiměřenost) nové situaci, vztahům apod. Tato adaptovanost může být pozitivní, žádoucí, nebo negativní, nežádoucí - tedy maladaptace. Toto hodnocení je vždy závislé na zvoleném kritériu, resp. použitém hodnotovém systému jako referenčním systémem hodnotitele. Případně může nastat situace, kdy k adaptovanosti vůbec nedojde, ovšem s příslušnými důsledky (Geist, 2000).

Proces psychické adaptace na zátěž je procesem obnovování rovnováhy mezi subjektem a jeho životním prostředím, který končí obnovením rovnováhy či psychickým selháním.

Adaptační kapacita jako celek tedy představuje souhrn dispozic jedince ke zvládání situací představujících psychickou zátěž. Tento souhrn dispozic je součástí osobnosti jedince, která se tak stává základním klíčem k poznání odolnosti vůči psychické zátěži.

Vlastním procesem adaptace rozumíme užití adaptačních kapacit jedince (osobnosti) ke zvládnutí psychické zátěže. Adaptační kapacita (neboli psychická odolnost) je zde tedy pojímána jako integrovaný komplex vlastností osobnosti umožňující realizaci adaptačního procesu. Ten pak tvoří konkrétní užití tohoto komplexu proměnných (psychické odolnosti) během vlastní realizace procesu vyrovnávání se s prostředím - procesu adaptace. Tedy to, co tvoří vlastní náplň adaptační kapacity jedince, jsou všechny ty vlastnosti (schopnosti) jeho osobnosti, které mu umožňují realizaci adaptačního procesu.

1.5.2 Vymezení pojmu „coping“

Termín „coping“ je používán pro označení problematiky vědomého zvládání psychické zátěže (resp. její negativní podoby, tedy stresu).

O obsahu pojmu „coping“ panuje v odborných kruzích v podstatě shoda. Coping se uplatňuje v případech, kdy je zátěž vzhledem k odolnosti osobnosti nadlimitní nebo podlimitní, a je tedy potřebné vyvinout zvýšené úsilí k vyrovnání se s ní. Jinými slovy coping představuje zvládání náročných či stresových situací (Paulík, 2010).

Celý proces zvládání psychické zátěže bývá také označován jako „stress management“, tj. řízení toho dění, kterým by se měl nepříjemný a nepříznivý stav stresu změnit. Zvládání je tedy proces řízení vnějších i vnitřních faktorů, které jsou člověkem ve stresu hodnoceny jako ohrožující jeho zdroje (Lazarus, 1966). Lazarusova definice klade důraz na čtyři skutečnosti:

- zvládání není jednorázovou záležitostí, je to dynamický proces,
- zvládání není automatická reakce,
- zvládání vyžaduje určitou (vědomou) snahu a námahu jednající osoby,
- zvládání je snahou řídit dění.

Jádrem zvládání je využívání snah řídit vnitřní či vnější požadavky, které těžce doléhají na člověka. Od těchto snah zvládnout těžké situace je třeba odlišit tzv. zvládací reakce, které jsou přirozené (vrozené). Ty probíhají obvykle bez účasti našeho vědomí (automaticky) a je jim zde věnována minimální pozornost (Křivohlavý, 2001). Coping tedy chápeme jako proces tvořený vědomou odpovědí na psychicky zatěžující faktory.

V Lazarusově pojetí se vztahuje ke dvěma spojeným, avšak rozdílným úkolům - k odpovědi na požadavky vnější situace a na vlastní cítění této situace. Jde o proces zvládání vnitřních a vnějších požadavků, které jsou hodnoceny jako zátěž, a probíhá ve dvou, často spolupůsobících, hlavních formách: pokusu o konstruktivní zvládnutí stresujícího problému a/nebo o emoční zvládnutí, snahu usměrnit emoční důsledky stresové situace (Geist, 2000). Coping je chováním, resp. specifickou odpovědí na specifické problémy. Lazarus pokládá coping za dynamický proces; není tedy (jak někteří autoři uvažují) dispoziční proměnnou (Hladký, 1993).

Tři základní způsoby zvládnutí (kognitivní, emotivní, konativní) (Nakonečný, 1998):

- chování zaměřené na změnu situace; směřuje k odstranění vnějších podmínek vyvolávajících stres (tzv. instrumentálně orientované zvládnutí),
- reakce, pomocí nichž jednatel manipuluje s významem problému; směřují ke změně významu situace pro jedince (tzv. přehodnocení situace),
- reakce zaměřené na zvládnutí diskonfortních pocitů; směřují dovnitř, k eliminaci či reinterpretaci negativních emocí (tzv. emocionálně orientované zvládnutí).

Každá stresová situace vytváří interindividuálně specifické psychologické pole, v němž vystupuje množství v různých směrech působících sil (ve smyslu topologie K. Lewina). Čistě racionální řešení stresové situace jako situace „problémové“ je vždy jednostranné, protože subjekt je vždy více či méně angažován emočně a jeho emoční stav se stává součástí

problému. Zvládnutí obvykle vyžaduje mobilizaci všech dostupných sil, vnitřních i vnějších, nasazení intelektu i zásah do emoční sféry (Nakonečný, 1998).

Neexistuje shoda v názorech o základních dimenzích či typech těchto copingových strategií ani o jejich zdrojích. Nejčastější základní rozdělení, které se používá, je na adaptivní a neadaptivní strategie (Křivohlavý, 2001).

1.5.3 Způsoby zpracování stresu

Pod pojmem „způsoby“ zpracování stresu se rozumí takové psychické pochody, které nastupují plánovitě a/nebo neplánovitě, vědomě a/nebo nevědomě při vzniku stresu, tak aby se dosáhlo jeho zmírnění nebo ukončení (Janke, 2003).

V kontextu výzkumných metod, které budu používat při výzkumu psychické zátěže (kapitola 3.3) se budu držet i v teoretické části stejného (či alespoň přibližného) pojmového základu. Pro oblast způsobů zpracování stresu tedy přejímám z velké části terminologii z teoretických konceptů, které stojí na pozadí vzniku mnou užívaných výzkumných metod.

Způsoby zpracování stresu lze rozlišit podle druhu, zaměření, funkce a podle jejich účinnosti. Podle druhu lze rozlišit akční způsoby (směřující k jednání) a intrapsychické způsoby (směřující ke zpracování stresu).

K základním akčním strategiím patří útok, útek, nečinnost, navázání sociální kontaktu, sociální uzavřenost, jakož i mnohé komplexní činnosti a řetězce jednání, které směřují ke změně nebo odstranění zátěžové situace a/nebo reakce na zátěž. Intrapsychické strategie zahrnují kognitivní procesy jako vnímání, představy, myšlení i motivačně emoční stavy. Důležité intrapsychické způsoby zpracování jsou odklon, podceňování, popírání a přehodnocení stresoru a stresové reakce, jakož i zdůraznění a nadhodnocení vlastních zdrojů vzhledem k možnosti překonat stresor a/nebo stres. Mnohé intrapsychické způsoby zpracování lze jen obtížně definovat a tím jsou stěží operacionalizovatelné. Některé mechanismy zpracování formulované a postulované v klasické hlubinné psychologii a

v psychologii osobnosti jsou jen obtížně vymezitelné konstrukty, pro něž nelze najít operacionalizovatelné indikátory (Janke, 2003).

Další způsob diferenciací vychází z hlediska, zda se způsoby zvládání vztahují spíše na vlastní reakci při zátěži, nebo spíše na zátěžovou situaci (tedy stresor). Všechny uvedené akční i intrapsychické způsoby zpracování by tak mohly být rozlišeny jako situačně orientované (změřené na stres), nebo na reakčně orientované (zaměřené na prožitek stresu). Velký význam má rovněž posuzování účinnosti různých způsobů zvládání stresu. Akční a intrapsychické způsoby, zaměřené na stres či na stresovou reakci, mohou mít rozdílnou účinnost, tzn. ovlivňují různou mírou stav stresu a/nebo jeho důsledky. Z hlediska směru působení lze rozlišit způsoby stres snižující, nebo zvyšující. Přitom je třeba mít na zřeteli, že směr působení jakož i jeho intenzita jsou zpravidla časově podmíněné. Určité strategie zpracování mohou například krátkodobě stres redukovat a dlouhodobě stres zvyšovat, jako je např. vyhýbání se nebo bagatelizování. Směr a intenzita efektivity určitého způsobu zpracování jsou dále závislé na situačních souvislostech, na druhu a intenzitě stresorů a na charakteristikách osob. Lze však vycházet z toho, že určité strategie zvládání obvykle – tzn. u většiny podmínek – stres buď zvyšují, nebo snižují. Rezignace zřejmě prakticky stres vždy zvyšuje nebo udržuje, zatímco akční tendence směřující k vyřazení nebo odstranění stresorů vždy stres redukují. Lze vycházet z toho, že zvládací dovednosti si člověk do značné míry osvojuje učním, které zřejmě většinou probíhá podle principu učení na základě efektu a modelu zátěžových situací. Můžeme tedy vycházet z toho, že si jedinec v průběhu svého života osvojuje „repertoár“ způsobů zvládní stresu a že tento individuální repertoár má určitou časovou a situační stabilitu (Janke, 2003).

1.6 Komplexní pohled na osobnost v psychické zátěži

Pojem "osobnost" patří v psychologii mezi ústřední. Stejně tak je tomu i v problematice psychické zátěže (resp. stresu), proto považuji za důležité přiblížit jeho význam a to zvláště ve vztahu ke způsobům zvládání stresu a adaptační kapacitě (psychické odolnosti).

Výklad pojmu „osobnost“ je nejednotný, dá se dokonce říci, že každý autor pojímá osobnost svým specifickým způsobem a podle toho také tento termín vymezuje. Uvádím zde několik vymezení, ze kterých jsem vycházel při formulování definice vlastní, tak jak je předkládají někteří z klasiků psychologie (Drapela, 1997):

E. Fromm: "Osobnost je celek zděděných a získaných duševních vlastností, které jsou pro jedince příznačné a činí každého jednotlivce jedinečným."

G.W.Allport: "Osobnost je dynamická organizace těch psychofyzických systémů v jedinci, které určují jeho charakteristické chování a myšlení."

R.L.Atkinosová: "Osobnost tvoří charakteristické vzorce myšlení, emocí a chování, které definují osobnostní styl jedince a ovlivňují je interakce s prostředím."

Obvykle se tedy pojmem osobnost míní "člověk ve své specifické jedinečnosti jako nositel v sobě jednotného a vědomého Já, individuální zvláštnosti, jednotný celek všech bezprostředně nebo zprostředkovaně se vyskytujících psychických vlastností a projevů" (Geist, 2001)

Přesto, že jsem si vědom a souhlasím s vymezením osobnosti člověka ve smyslu prostředku jeho individuálního rozvoje a centra bytostného prožívání jeho života, pojmám ji zde z praktických účelů a zjednodušeně jako nástroj adaptace sloužící k vytváření dynamické rovnováhy v interakci jedince s prostředím.

Osobnost je tedy v mém pojetí **integrovaný dynamický celek tělesných, psychických a sociálních rysů, tvořící jedinečnost a sloužící k osobitému přizpůsobení se podmínkám existence každého jedince.**

1.6.1 Vlastnosti (schopnosti) osobnosti

Schopnosti jako vlastnosti osobnosti lze označit jako produkt a nástroj interakce osobnosti s životní realitou, který vyrůstá a rozvíjí se na základě vrozených předpokladů v aktivním dialogu s podmínkami existence. Schopnosti nevznikají prostým využíváním a strukturalizací vloh, ale rozvíjí se na bázi již upevněných přirozených schopností v procesu aktivního

„vyrovnávání se“ se světem. Schopnosti pak umožňují osobnosti realizaci určitých aktivit. Jsou tudíž složitými strukturami, slitinami přirozených dispozic (projevujících se často jako limity) a na nich rozvinutých způsobností (Mikšík, 2001).

Východiskem postihování schopností jako vlastností osobnosti v jejich struktuře i celostních projevech je analýza předpokladů a tendencí vyrovnávání se se základními typy takových životních situací, které kladou na její činnost (resp. psychiku) specifické nároky a požadavky (Bedrnová, 1999).

V současnosti vidím výraznou tendenci orientovat se nejen na postihování schopností jako osobnostních vlastností determinujících výkonnost, ale snahu postihovat celou strukturu těchto vlastností osobnosti (a to včetně vlastností charakterových a motivačních), které systémově, rozhodujícím způsobem do dané činnosti vstupují a ovlivňují, determinují, resp. podmiňují kvalitu realizování toho kterého výkonu (profese).

To vede Mikšíka (2001) k závěru, se kterým souhlasím, že při posuzování předpokladů a schopností vykonávat úspěšně tu kterou profesi, realizovat určitou činnost, zastávat specificky náročnou pracovní či jinou funkci je nezbytné brát v úvahu nejen soubor všech schopností a vrozených předpokladů nutných pro realizaci cílové činnosti, ale i soubor těch vlastností osobnosti, které vytvářejí předpoklad úspěšné realizace této činnosti i za vyhrocených podmínek.

2. VRCHOLOVÝ MANAŽER

2.1 Management v moderní společnosti

Samotný pojem management je odvozen z anglického slovesa to manage, které v doslovném překladu znamená něco obstarat či zařídit.

Management je proces, jehož smyslem je ovlivnit jakoukoliv činnost tak, aby její provádění bylo účelné a efektivní a přitom směřovalo k předem vytčenému cíli (Pitra, 2002). Slova „účelné a efektivní“ pak představují konstanty, které jsou kladeny na organizovanou činnost již od prvopočátku civilizace. Tlupa pravěkých lovců se v zájmu vlastního přežití (účel chování) a co nejmenších ztrát (efektivnost chování) musela podřídit jednotnému vedení a každý její člen musel samostatně splnit úkol, aby dosáhla společného cíle.

Současný management reflektuje nově se formující celosvětovou ekonomiku charakteristickou moderními technologiemi, potřebou rychlého rozhodování a nutností dynamicky se přizpůsobovat měnícímu se prostředí. Slovní spojení „moderní management“ je označením pro dnešní metody managementu, aplikované v hospodářsky vyspělých zemích na prahu 21. století (Pitra, 2002).

Závěrem je tedy možné zvolit jednu z nepřeberného množství definic managementu, která podle mého názoru vystihuje dobře jeho podstatu v obecné rovině. Management lze tedy chápat jako **duševní a fyzickou práci usilující o koordinaci různých činností za účelem dosažení žádoucího výsledku** (Drucker, 2001).

2.2 Vymezení pojmu manažer a vrcholový manažer

Jak bylo řečeno, management je proces (působící v rámci organizace) a jeho nositelem je manažer. V každé organizaci, v každém podniku je řídicí pracovník tím, kdo uvádí vše v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které

v podniku probíhají. V současné době se silně vžilo označení manažer, které odpovídá příklonu k anglosaským přístupům a pramenům (Bedrnová, 2004).

V rámci organizace je manažer zodpovědný za dosahování svěřených mu cílů organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění (Drucker, 2001).

Vrcholovým manažerem pak pro účely své práce rozumím čelní představitele příslušné společnosti, tedy zástupce vedení společnosti v čele s generálním ředitelem. Konkrétně tedy uvažuji generálního ředitele a jemu přímo podřízené manažery.

Ve své práci se budu zabývat primárně manažery pracujícími na úrovni vrcholového managementu v rámci nadnárodních společností působících na trhu informačních technologií v České republice.

2.3 Manažerské kompetence a dovednosti

Pokud si představíme dovednosti jako určitý potenciál k vykonávání specifické praktické činnosti (včetně zvládnutí související psychické zátěže), pak manažerské dovednosti představují takovou množinu dovedností, která je potřebná pro kompetentní výkon pozice manažera.

Jak vypadá kompetentní manažer, tedy manažer schopný vykonávat manažerskou činnost, vybavený příslušnými dovednostmi a schopnostmi zvládat svou práci i za působící psychické zátěže? Než přistoupím k vlastnímu vymezení jednotlivých charakteristik této činnosti (kapitola 2.4), je potřeba vyjasnit terminologické nejasnosti v dané oblasti.

V odborné literatuře existuje v současné době určité překrývání až splývání pojmů dovednost a kompetence. Kompetence v mém pojetí představuje pojem významově širší, než je dovednost.

Konkrétní realizovaná činnost je spoluutvářena dovednostmi na straně jedné a znalostmi a zkušenostmi na straně druhé. Toto působení se odehrává na podkladě přijaté životní filozofie (v podobě přijatých hodnot, postojů a motivů), vloh, talentů a schopností.

V kontextu psychické zátěže pak představují kompetence takový soubor vlastností, schopností, vědomostí, dovedností a zkušeností, které manažerovi umožňují účinné zvládání působící psychické zátěže související s výkonem jeho pozice.

Pokud je jedinec (manažer) kompetentní, plní svěřené úkoly dobře, znamená to, že jsou splněny dva základní předpoklady:

- Jedinec je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování potřebuje, a to včetně oblasti zvládání související psychické zátěže, která na něj při realizaci činnosti působí.
- Jedinec je motivován takové chování použít, vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii.

Zatímco první předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které lze poměrně dobře rozvíjet, druhý je naprosto jiného charakteru. Ovlivňuje se obtížněji, je spjat s postoji a s celkovou životní filozofií jedince. Aby manažer mohl být kompetentní, musí být obě podmínky splněny. Navíc musí mít, v rámci daného prostředí, možnost takové chování použít.

Absence kteréhokoliv z výše uvedených faktorů znemožní kompetentní výkon. Pokud manažer skutečně chce podávat dobrý výkon, ale chybějí mu například dovednosti, nedosáhne očekávaného výsledku. Pokud není motivovaný, nebude vynakládat úsilí dovednosti používat, i když je má k dispozici (Kubeš, 2004). Stejně tak pokud na něj působí neadekvátní psychická zátěž, není schopen příslušnou činnost a pracovní požadavky kvalitně či vůbec realizovat. Manažerské dovednosti tedy podmiňují naši kompetentnost při vykonávání určité činnosti související se zadaným fyzickým nebo duševním úkolem. S ohledem na stupeň složitosti tohoto úkolu je pro jeho úspěšné splnění potřebné různé množství dovedností, ale i znalostí, zkušeností, odpovídajících postojů apod.

2.4 Charakteristiky kompetentního manažera

Na začátku 50. a 60. let se začala v USA prosazovat tzv. teorie manažerských vlastností. Na jejím pozadí bylo úsilí vymezit pokud možno vyčerpávajícím způsobem vlastnosti důležité pro manažerské pozice, na tomto základě pak s využitím psychologie realizovat výběr ideálních kandidátů na manažerské pozice. Na této cestě se však vyskytla řada překážek (Bedrnová, 2004):

- expertům se nepodařilo shodnout se ani na konkrétních dílčích vlastnostech, ani na jejich počtu,
- jedinečnost lidských subjektů často vede k různým kombinacím a kompenzacím ve vlastnostech, což podmiňuje vysokou variabilitu možných řešení,
- odlišnost nároků řídicích funkcí na jednotlivých úrovních řízení (nejnižším, středním a vrcholovém) nedovoluje stanovit obecně platné charakteristiky úspěšnosti v řízení,
- statický rejstřík požadovaných vlastností vede ke statickému posuzování lidí bez ohledu na jejich postupné (zejména pak vývojově žádoucí) změny,
- v rámci odlišných sociálních podmínek se mohou některé charakteristiky jevit na určitém místě jako žádoucí, na jiném jako zcela nevhodné.

Potvrdilo se, že specifikace „žádoucích vlastností“ úspěšnost v řízení beze zbytku neřeší. Definovat přesně vlastnosti nebo jeden psychologický typ kompetentního manažera nelze. Ukazuje se, že mezi úspěšnými manažery můžeme najít řadu různých osobností s odlišnými vlastnostmi (Šuleř, 2002).

Bedrnová (2004) vymezuje tzv. „vizitku osobní kvality“. Ta má vyjadřovat jednak to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení, zpravidla však vyjadřuje také to, co dokáže navíc, aby tak přispěl k vyšší kvalitě práce oddělení a podniku. V níže uvedené části jsem se pokusil tyto charakteristiky vizitky

osobní kvality rozšířit o jejich uplatnění při řešení a zvládání působící psychické zátěže. Charakteristikami takové vizitky osobní kvality pak mohou být:

- **Odborné kompetence**, které vyjadřují způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení. Z pohledu zvládání působící psychické zátěže pak pomáhají především v oblasti nároků na výkon a řešení problémových otázek (tak, jak jsou vymezeny na obecné rovině v kapitole 1.4.1 a 1.4.2).
- **Sociální kompetence** - tedy způsobilost lidí vhodně se prosadit v sociálních vztazích, a to jak mezi svými blízkými, tak i ve vztahu k podmínkám svého zařazení ve společnosti. Tyto kompetence pomáhají především při zvládání interpersonálních konfliktů, které mohou být zdrojem silných negativních emocí.
- **Pozitivní uvažování**, které manažerovi umožňuje interpretovat vlastní životní situaci jako situaci poskytující příležitosti, nabízející možnosti a působící jako výzva, schopnost nalézt kladné stránky všech možných procesů a jevů. Jde o velmi účinný profylaktický faktor při zvládání všech typů psychické zátěže.
- **Proaktivní jednání** - ve smyslu nečekat na vnější podněty a vycházet ve svém jednání ze silných a sociálně žádoucích vnitřních pohnutek. Jde o obecný faktor pomáhající při zvládání nejrůznějších forem psychické zátěže.
- **Pracovní a výkonová motivace** - vyjádřená zájmem o práci a v potřebě vysokého výkonu dosahovaného v žádoucí kvalitě. Zde je z pohledu psychické zátěže spojitost především s nároky na podávání výkonu (kapitola 1.4.1).
- **Vyšší hladina aspirací a volního úsilí**, projevující se v celkově vyšší úrovni nároků na život, spjatých s nároky na sebe a s přirozeným uplatňováním volního úsilí při dosahování stále náročnějších životních cílů, včetně vytrvalosti a způsobilosti překonávat případné překážky. Tento faktor je z pohledu psychické zátěže spíše komplikací a klade na jedince dodatečné nároky ve smyslu výkonnosti a nutnosti dosahování zvolených cílů. Vysoká hladina aspirace je sama o sobě do určité míry „stresujícím“ faktorem navíc.

- **Schopnost sebekontroly** - ve smyslu „mít se v rukách“, jednat racionálně, dospěle, umět přiměřeně ovládat své prožívání a svůj citový život, být „ukázněně“, tj. sociálně přijatelně spontánní. Z hlediska působení psychické zátěže se uplaňuje především ve vyhocených situacích s důrazem na rušivé okolnosti (tak jak jsou vymezeny v kapitole 1.4.5).
- **Rozvinuté etické cítění**, tj. způsobilost citlivě registrovat a do svého prožívání a následného jednání promítat hlediska morálky.
- **Tvořivost** - jako schopnost vidět věci nově, nalézat nové přístupy a nová řešení. Uplaňuje se při zvládání náročných problémových situací a hledání jejich řešení, tak jak bylo uvedeno v kapitole 1.4.2.
- **Pochopení a tolerance** - ve smyslu schopnosti a ochoty akceptovat druhé lidi, úsilí jim porozumět a respektovat je i za situace značné odlišnosti jejich přístupů, projevů a vlastností. Opět souvisí se zátěží v oblasti mezilidské interakce a její potenciální konfliktnosti při řešení sporů.
- **Smysl pro humor** - jako schopnost vidět realitu i sebe sama s odstupem, vyvěrající z určitého nadhledu. Dá se říci, že smysl pro humor působí jako obecný profylaktický faktor při působení jakékoliv psychické zátěže. V pojetí pozitivní psychologie (Snyder, 2002), je jednou ze základních esencí zvládání jakýkoliv negativních událostí, které člověka v pracovním či soukromém životě potkají.
- **Způsobilost stále na sobě pracovat** - v duchu vynakládání průběžného úsilí zaměřeného na odstraňování vlastních nedostatků prostřednictvím sebevýchovy a sebevzdělávání. Tato způsobilost dává možnost vlastního rozvoje, poučení se z chyb a růstu. Z pohledu zvládní psychické zátěže jde o „zvyšování“ vlastní celkové psychické odolnosti a adaptační kapacity (ve smyslu teoretického vymezení v kapitole 1.5)

Z uvedeného výčtu charakteristik vyplývá, že nároky na kompetentní plnění manažerské pozice jsou opravdu značné. U velké části uvedených kompetencí pak můžeme vysledovat přímou souvislost se způsoby zvládání psychické zátěže či přímo stresu.

2.5 Prostředí velkých nadnárodních společností

Jak je uvedeno v předchozích kapitolách, ve své práci se zaměřuji na vrcholové manažery, a to především v rámci nadnárodních společností působících na trhu informačních a komunikačních technologií (dále jen IT).

Nezaměřuji se na konkrétní analýzu jednotlivých společností, ale spíše na výčet typických rysů. Pro snazší představu bych rád uvedl, že mezi takové společnosti patří například Microsoft, IBM, Hewlett-Packard, Oracle apod. Níže uvedené informace je třeba brát jako syntézu vlastních zkušeností získaných během několikaleté praxe v daném oboru. Cílem není kompletní výčet, ale pouze zachycení klíčových charakteristik vztahujících se k účelu mé práce. Mezi nejvýznamnější charakteristiky velkých nadnárodních společností v IT patří především:

- **Velký počet zaměstnanců** dosahující u některých společností desítky až stovky tisíc pracovníků po celém světě.
- **Specifická firemní kultura**, která se váže jak na velikost těchto firem a odvětví IT jako celku, tak i ke kulturnímu rámci dané země, kde společnost vznikla.
- **Anglický jazyk** jako základní stavební kámen pro vnitrofiremní komunikaci, dokumentaci apod.
- **Multikulturní prostředí**, zapojující do týmových úkolů pracovníky prakticky ze všech koutů světa.
- **Využívání nejmodernějších technologií** v každodenním životě. Jako příklad uvádím využití konferenčních a telekonferenčních hovorů, dále pak softwarových nástrojů pro podporu rozhodování, řízení projektových týmů, plánování apod.
- **Dynamicky se měnící tržní prostředí**, ve kterém firmy působí spolu s globalizačními tendencemi, jakými jsou například: integrace Evropy v rámci Evropské unie, sílící pozice asijských států na světovém trhu, rozvoj trhů v rámci východního bloku (především Ruska) a mnoho dalších.

- **Rychlý vývoj nových technologií** v rámci IT odvětví. Neustálé překonávání hranic jak v oblasti výkonnosti hardwaru, tak i funkčnosti a komplexnosti softwarových produktů.
- **Specifický způsob manažerského vedení**, který přímo souvisí se složitostí těchto nadnárodních společností na straně jedné a nutností jejich efektivního řízení na straně druhé.
- **Komplikované modely maticového řízení** a několikavrstvá manažerská struktura, která generuje velké množství úkolů a vyžaduje dobrou synchronizaci.
- **Množství interních procesů** a metodických nařízení. Stejně jako množství informačních zdrojů, s jejichž působením je potřeba se naučit pracovat.

Podobně se vyjadřuje k dané oblasti Kubeš (2004). Hovoří o managementu v nadnárodních společnostech a o tzv. „kompetencích budoucnosti“. Mezi tyto kompetence budoucnosti řadí především:

- znalost cizích jazyků,
- rozvinuté dovednosti používání informačních technologií,
- dovednost účelného zacházení s informacemi,
- vysoká adaptabilita a flexibilita,
- ochota stále se učit něčemu novému,
- dovednost řešit komplexní problémy,
- zvládání stresových situací,
- komunikace prostřednictvím informačních technologií,
- práce v multikulturním prostředí apod.

Ve svém celku pak všechny tyto faktory ukazují na složitost a zároveň dynamičnost prostředí nadnárodních korporací, které nutně vedou k výraznému psychickému zatížení, potažmo stresu. Právě v rámci takových společností chci analyzovat pozice vrcholových manažerů. Na základě poznatků načerpaných z literatury a vlastní zkušenosti jsem sestavil přehled

klíčových kompetencí manažera z hlediska specifík IT společností. Podle mého názoru jde především o následující kompetence:

Učit se novému, být otevřený a přijímat změny

Rychlý vývoj v prostředí IT technologií znamená neustálou změnu v oblasti nabízených produktů a služeb. Vrcholový manažer musí být schopen kontinuálního sebevzdělávání v příslušných oblastech, aby mohl adekvátně reagovat na změny v podobě nových verzí produktů, jejich funkčnosti, použitých technologií apod. Tento požadavek pak logicky vede k neustálé nutnosti přizpůsobovat se změnám.

Není to ale jen oblast produktů a služeb, která nutí manažera být připraven přijímat nové poznatky a vhodně se jim přizpůsobovat. Už samotná práce v nadnárodní společnosti znamená nutnost adaptace na nová procesní nařízení a změny ve vnitřním systému řízení, kterými nadnárodní společnost reaguje na příslušné změny tržního prostředí. Jde doslova o neustálý tok změn, se kterými je potřeba se účelně vypořádávat, a to včetně působící psychické zátěže, která tuto nutnost neustálé adaptace doprovází.

Rozvinuté kompetence pro práci s informačními technologiemi

Práce ve většině moderních společností klade určité nároky na ovládání informačních technologií. V rámci společností působících na trhu IT je však potřebná úroveň rozvinutí těchto dovedností mnohem vyšší.

Skutečnost, že příslušná společnost vyvíjí a prodává konkrétní IT technologie, většinou znamená, že je i sama hojně využívá pro interní potřebu.

Pokročilá úroveň orientace v používání informačních technologií patří na jedné straně k „dobrému tónu“ v rámci komunity IT odborníků, na straně druhé se stává nutností pro každodenní běžnou komunikaci, plánování, schvalování rozpočtů, objednávek apod. Práce s informačními technologiemi je specifickou formou psychické zátěže, pro jejíž zvládnutí je třeba být vybaven vlohami, schopnostmi i rozvinutými dovednostmi.

Kompetence pro účelné zacházení s informacemi

Jedním z charakteristických rysů práce vrcholového manažera v IT nadnárodních společnostech je velké množství informačních zdrojů a možná až celkové informační přetížení, kterému je každodenně vystaven. To představuje specifickou formu psychické zátěže související především s nároky na výkon, časový tlak a analytické uvažování.

Z hlediska manažerových kompetencí jde především o to, být schopen rychle ohodnotit přichozí informace, eliminovat nedůležité a dále pracovat pouze s informacemi důležitými. Snoubí se zde tedy snadný přístup k nejrozličnějším informacím na straně jedné, ale i nutnost vybrat ty správné, opravdu potřebné na straně druhé. Na něm pak zůstává, aby byl schopen najít a vybrat ty klíčové, potřebné pro jeho efektivní rozhodování a činnost.

Zvládání specifické vnitrofiremní kultury

Firemní kultura velkých nadnárodních společností má řadu specifík oproti menším regionálním firmám. Tato specifická je dána několika faktory. Mezi ty klíčové patří vliv kulturního prostředí, ve kterém daná společnost vznikla. Jsou zde patrné rozdíly mezi společnostmi americkými, francouzskými, německými, ruskými apod.

Dále je to velikost společnosti, která dosahuje u těch největších až několik stovek tisíc zaměstnanců rozptýlených po celém světě. S tím souvisí často i komplikovaná organizační struktura. V neposlední řadě je to multikulturní fungování nadnárodních společností na straně jedné a společný jazyk pro vnitrofiremní komunikaci (povětšinou angličtina či francouzština) na straně druhé.

Všechny tyto faktory pak kladou ve svém součtu na zaměstnance dané společnosti příslušné nároky, se kterými je potřeba se účelně vypořádat a být vybaven příslušnými kompetencemi pro jejich zvládnutí.

2.6 Vymezení ke kategoriím psychické zátěže z hlediska intenzity působení

U skupiny vrcholových manažerů se budu soustředit primárně na studium psychické zátěže spojené s jejich prací. Tuto zátěž lze do určité míry chápat jako podstatnou, relativně samostatnou součást celkové životní zátěže, která plyne z podmínek vykonávané profese a souvisejících vztahů (Paulík, 2009).

Nesčetnou variabilitu působících kategorií psychické zátěže se snažím uchopit pomocí výkladového rámce teoretické části své práce, tedy vztahuji příslušné zatěžující faktory k jednotlivým kategoriím definovaným v kapitolách 1.2 a 1.4.

Pokud uvažuji o psychické zátěži v relaci „optimální - běžná - pesimální“, tak jak byla vymezena v kapitole 1.2 a v jejích subkapitolách, lze za žádoucí považovat především zátěž optimální, tedy takovou psychickou zátěž, která člověka rozvíjí a stimuluje k dalšímu vývoji. Na druhou stranu je však nutno zdůraznit, že zajištění stálého působení optimální zátěže je ve skutečných podmínkách jen těžko realizovatelné a jde spíše o žádoucí horizont.

Každodenní praxe u vrcholových manažerů ukazuje na neustále se měnící intenzitu psychické zátěže, a to pohybující se jak v dimenzích běžné zátěže, tak i na rozhraní zátěže optimální a pesimální (ve smyslu "nadměrné"), kdy je jedinec (vrcholový manažer) vystaven intenzivní psychické zátěži, která se může snadno posunout za hranici optima se všemi průvodními negativními jevy. Opět je zde nutno podotknout, že se jedná vždy o individuální hladinu zátěže, která se vztahuje ke konkrétnímu jedinci a jeho subjektivnímu prožívání této zátěže, resp. jeho psychické odolnosti (adaptabilitě). Jde tedy o dynamickou relaci mezi jedincem a prostředím.

2.7 Vymezení ke kategoriím nároků navozujícím psychickou zátěž

V následujících podkapitolách vymezuji psychickou zátěž u vrcholových manažerů vzhledem k taxonomickým kategoriím, které jsou uvedeny v kapitole 1.4 v obecné rovině. Zde se budu

snažit dát do přímé souvislosti jednotlivé kategorie a s nimi související nároky týkající se práce vrcholových manažerů.

2.7.1 Nároky na výkon u vrcholových manažerů

Nároky na výkon (resp. vysoký výkon) přímo souvisejí s podstatou a určením pozice vrcholového manažera. Cílová skupina vrcholových manažerů v rámci společností zabývajících se informačními technologiemi, tedy jejich vývojem/výrobou a následným prodejem, je měřena primárně skrze dosahování definovaných výkonových parametrů.

V tomto pojetí tedy můžeme uvažovat vrcholového manažera jako člověka, jehož hodnocení je závislé právě na úrovni výkonu, a to ať už výkonu jeho jako osoby, tak i společnosti (či svěřeného úseku), který manažer vede. Typickým výkonovým parametrem je u cílové skupiny množství obchodních zakázek, resp. celkový obrat a dosahovaný zisk. Tyto parametry jsou pak důsledně sledovány nadřízenými, případně přímo investory, akcionáři apod.

Nároky na výkon tvoří základní složku psychické zátěže u vrcholových manažerů. Výkon (měřené parametry) je důsledně monitorován a manažer kontrolován. Tato kontrola pak sama o sobě působí jak další činitel psychické zátěže. Pokud budeme nepřiměřené nároky na výkon uvažovat (v souladu s vymezením v kap. 1.4.1) jako nepřiměřeně vysoké nároky na výkon, na jednostranné a dlouhodobé či intenzivní vyčerpání energetických zdrojů bez možnosti jejich aktivní obnovy, pak optimalizace těchto nároků souvisí s optimalizací pracovního výkonu tak, aby nedošlo k uvedenému nadměrnému vyčerpání energetických zdrojů. Nezbytné je uvažovat i o přiměřeném počtu pracovníků na určitou oblast, s dostupností techniky v tom nejširším slova smyslu a efektivní organizací práce.

V kapitole 1.4.1 uváděný protipól nadměrné zátěže, tedy zátěž příliš nízká, minimální (nestimulující, s pocity nudy) se v rámci pozice vrcholových manažerů prakticky nevyskytuje, a pokud ano, pak jen velmi zřídka s tím, že má časově velmi omezené trvání.

2.7.2 Nároky na řešení problémových situací v rámci vrcholového managementu

Problémové situace bezesporu tvoří také jeden z faktorů při posuzování působící psychické zátěže. Ne všechny situace (obchodní či manažerské) mají jednoznačné řešení, ne u všech můžeme použít vyzkoušené postupy z minulosti.

Vedle situací běžných se vyskytují i takové, při jejich řešení musí manažer aktivovat své schopnosti a dovednosti ve větší hloubce a rozsahu. Tato hranice je opět subjektivní a liší se u každého jednotlivého pracovníka podle jeho znalostí, zkušeností a již zmíněných kompetencí. Kompetentnost v oblasti zvládání nároků na řešení problémů nepřímo souvisí se systémem výběru kvalifikovaných a zkušených pracovníků, kteří jsou schopni dané problémy řešit, resp. využít při řešení konkrétní problémové situace „účinné kapacity rozumu“ (ve smyslu kapitoly 1.4.2). Dále je třeba zohlednit míru kreativity ve smyslu schopnosti hledat odlišné, zkoumat to nejméně pravděpodobné, přinášet nové nápady a pohledy na věci. Kreativní počín je něco, co je současně originální, použitelné a přínosné (Žák, 2004). Znamená to přicházet s takovými nápady a přístupy k řešení problémů, které jsou na jedné straně neotřelé a originální, na druhé však také realizovatelné a účinné. Vidíme zde zřejmou souvislost s tzv. divergentním myšlením ve smyslu Guilfordovy teorie inteligence. Tedy myšlením směřujícím ke generování velkého počtu nápadů různé hodnoty.

V kategorii řešení problému je zajímavý střet dvou přístupů, tedy požadavek divergentního uvažování na straně jedné a zároveň uvažování analytického (postupujícím uvědomovanými zřetelnými kroky) na straně druhé, které je také nezbytné pro řešení problémů, plánování, práci s informacemi apod. Z našeho pohledu jsou obě tyto oblasti důležité a jejich využití závisí na charakteru řešeného problému či situaci jako celku.

2.7.3 Nároky na překonávání překážek v rámci vrcholového managementu

Ze své zkušenosti mohu říci, že se frustrace může vyskytnout v mnoha situacích doprovázejících činnost manažerských pracovníků. Pokud mám frustraci důsledně vymezit

jako: "zmaření možnosti realizovat aktualizovanou tendenci v daném směru totálním blokováním cesty, poněvadž zvolené způsoby jednání nevedou k žádoucímu efektu, rozvíjí se enormní psychické napětí" (Kebza, 2000), pak mohu říci, že neúspěch či zmaření cesty k cíli (myšleno především obchodnímu cíli) je nedílnou součástí každodenního fungování vrcholového managementu, resp. především všech těch manažerů, kteří jsou primárně zapojeni do obchodních aktivit společnosti.

Pokud se budu držet tématu obchodních aktivit, v jádru podstaty obchodu jako takového, jde prakticky vždy o střet více subjektů v rámci volného tržního prostředí. Z toho vyplývá, že v každém obchodním případě bývají často vítězové i poražení.

V případě neúspěchu jde pak u člověka (zodpovědné osoby) o jeho schopnost vyrovnat se s frustrujícími pocity, které tento neúspěch provázejí a později se dokázat opět motivovat pro další obchodní případy, poučit se z chyb a nenechat se zlomit neúspěchem, i když v mnoha případech opakovaným. Vedle frustrací spojených s obchodním neúspěchem však existuje řada dalších, jen těžko plně taxativně podchytitelných situací, které mají charakteristiky neúspěchu či neschopnosti dosáhnout cíle i přes intenzivní usilí.

2.7.4 Nároky na řešení konfliktů ve vrcholovém managementu

Při mém pohledu na řešení konfliktů u pracovníků vrcholového managementu budu uvažovat jak konflikty intrapersonální, představované nároky na rozhodování v jakém směru jednat (obvykle v případě, kdy mají obě z uvažovaných možností podobnou motivační sílu), tak i konflikty interpersonální, představované střety zájmů, postojů a motivů dvou nebo více osob či skupin, tak jak bylo uvedeno v kapitole 1.4.4.

Mezi činitele snižující vnitřní psychické působení intrapersonálních konfliktů patří (podobně jako u nároků na řešení problémových situací) především odborná příprava odpovídající situačním požadavkům, které přicházejí v úvahu při každodenním výkonu profese, stejně jako nezbytná suma zkušeností. Důležitou úlohu zde sehrává také pevný systém hodnot, postojů a motivů, který ulehčuje rozhodování v situacích s konfliktními rysy.

Řešení konfliktů interpersonálního charakteru patří prakticky ke každodenní práci pracovníků vrcholového managementu. Klade nároky především v oblasti tzv. „sociální kompetence“, která představuje určitou obratnost v sociálním prostředí, resp. v interakci s ostatními lidmi.

Každý manažer stráví převážnou část svého pracovního času různými způsoby komunikace s lidmi. Jenom pracovní schůzky a porady tvoří až 60 % náplně jeho pracovního dne (Pitra, 2002). Z toho je zřejmé, jak velký význam má interpersonální komunikace a její „bezkonfliktní“ zvládnutí. Vidíme zde zřejmou souvislost s tzv. sociální inteligencí ve smyslu schopnosti chápat vztahy mezi lidmi a účinně je ovlivňovat (Nakonečný, 1998). Ta se projevuje ve společenském kontaktu a od obecné inteligence se může výrazně lišit (Vágnerová, 2002). Ve výkonu obchodní a manažerské činnosti je bohužel často třeba řešit právě interpersonální konflikty na nejrozličnějších úrovních. Proto je nutné uvažovat tuto kategorii zátěže jako integrální součást výkonu manažera s vědomím, že stojí do určité míry mimo vlastní odbornou přípravu a souvisí spíše s osobnostními kvalitami jednotlivých pracovníků.

Vedle konfliktů s vnějším prostředím mimo firmu (zákazníci, konkurence, dodavatelé apod.) je nutné uvažovat také interpersonální konflikty mezi pracovníky vlastní firmy navzájem, které představují tu nejméně žádoucí možnost konfliktů vůbec. Této problematice by měla být věnována zvláštní pozornost jak při výběru jednotlivých pracovníků, tak i při formování celých týmů. O to více je žádoucí dostatečná úroveň profesionality a schopnosti zvládat mezilidské konflikty právě u představitelů managementu.

Řešení jakýchkoliv konfliktních situací (intrapersonálních i interpersonálních) vyžaduje čas, a času je u téměř všech manažerských činností kritický nedostatek, proto je nezbytné konfliktům a konfliktním situacím vůbec do důsledku předcházet a to jak na úrovni výběru, odborné přípravy, koncipování týmů, tak i případném výcviku v oblasti sociální kompetence, jak bylo uvedeno výše.

2.7.5 Nároky na překonávání rušivých vlivů u vrcholových manažerů

Tato kategorie nároků, tedy „nároky na překonávání rušivých vlivů“, jak byly uvedeny v kapitole 1.4.5, se zdá být z hlediska výkonu profese vrcholového manažera zásadní. Jako první složku rušivých vlivů můžeme uvést **vědomí odpovědnosti**.

Je to právě vrcholový management, který nese odpovědnost za firmu jako celek. Dostal od investorů či zakladatelů příslušné pravomoci pro řízení společnosti na straně jedné, ale i související odpovědnost na straně druhé. Vedení společnosti je odpovědné nejen za výsledky hospodaření (tedy výkon), ale i za ostatní oblasti, jako je starost o zaměstnance firmy, ekologický dopad v souvislosti s činností společnosti, dlouhodobý vliv na region, ve kterém působí apod. Faktorem, který pomáhá toto subjektivní zatížení vědomím odpovědnosti snížit, je často přesně definovaný právní rámec, vymezující odpovědnosti pracovníků vrcholového managementu, dlouholeté zkušenosti apod.

Dalším zatěžujícím faktorem je **časový tlak**, resp. vědomí, že je činnost prováděna v časově omezeném rámci. Časový tlak všeobecně patří k nejzávažnějším činitelům způsobujícím stresovou odezvu, a ztěžujícím tak především oblast rozhodování. Nejúčinnějším prostředkem pro zvládání činnosti právě pod časovým tlakem je její bezchybné natrénování, resp. příprava a zkušenosti. To je však u profese vrcholového manažera možné jen do určité míry. I po několikaleté praxi se stále objevují situace či souhry okolností, které jsou neznámé a které je třeba řešit v omezeném časovém rámci. Při předcházení podobným nepříjemným situacím je důraz kladen na tzv. „time management“, tedy schopnost rozložit si jednotlivé úkoly v čase tak, aby bylo vše zvládnutelné i s ohledem na definované priority. Efektivní systém práce umožňuje maximálně využít pracovní čas, který je k dispozici pro řešení klíčových úkolů.

Dalšími kategoriemi nároků z oblasti rušivých okolností jsou **tlaky z ohrožení a působení nevhodného prostředí**. Obě tyto kategorie nevnímám jako stěžejní kategorie působící psychické zátěže a uvádím je zde především pro úplnost i s vymezením jejich možného působení.

Tlak z ohrožení, může vystupovat v rámci manažerských pozic například v pozměněné podobě jako strach ze ztráty zaměstnání v případě neplnění příslušných obchodních výsledků, stejně tak jako strach spojený s možnou ztrátou prestižní manažerské pozice v rámci organizace. Dá se tedy říci, že tlak z ohrožení má nespočet nejrozumnějších variant, která ve svém součtu mohou hrát u konkrétního člověka svou roli při posuzování míry psychické zátěže.

Tlak způsobený nevhodným prostředím, v němž je pracovní činnost prováděna, není většinou rozhodující složkou při posuzování míry psychické zátěže u vrcholových manažerů. Pokud chci takový typ zátěže u vrcholového managementu vysledovat, mohu se soustředit na její typické rysy, a to ve smyslu výrazného podílu kancelářské práce, intenzivním využívání počítače a často také množstvím hodin strávených při řízení automobilu. Z mého pohledu se jedná o faktory, jejichž negativní působení je možné do určité míry minimalizovat příslušnými ergonomickými opatřeními, případně důsledným dodržováním principů duševní hygieny či užitím příslušných ochranných pomůcek. Zvláštní případ mohou tvořit jedinci, kteří jsou subjektivně náchylnější k určitému faktoru jejich vnějšího prostředí (např. hluk, vyzařování počítače, apod.).

3. METODIKA A CÍL PRÁCE

3.1 Stanovení cíle výzkumu

Poznatky získané o členech vrcholového managementu ukazují, že se jedná o profesi vystavené v průběhu realizace jejich pracovní náplně intenzivní psychické zátěži, tak jak bylo předpokládáno. Právě intenzivní působení psychické zátěže dává široký prostor pro zkoumání dané problematiky.

Z velkého množství témat a otázek, které bych mohl podrobit psychologickému šetření v podmínkách vymezených celkovým kontextem této práce, jsem vybral způsoby a strategie zvládání působící psychické zátěže. Výzkumnou otázku tedy mohu definovat takto:

„Jaké jsou převažující způsoby a strategie zvládání stresu u pracovníků vrcholového managementu pracujících v nadnárodních společnostech působících na trhu informačních technologií?“

Při výzkumném postupu budu zjišťovat nejprve způsoby a strategie zvládání působící psychické zátěže u cílové skupiny. Poté se budu snažit identifikovat ty způsoby a strategie, které se vyskytují nejčastěji a jsou respondenty hodnoceny jako nejúčinnější.

3.2 Použité výzkumné metody

Možností zjišťování předpokladů a způsobů lidského jedince pro vyrovnání se s nároky interakce s prostředím existuje celá řada. Na základě zkušeností z předchozích výzkumů i mojí každodenní pracovní zkušenosti jsem se rozhodl využít metody, které jmenuji dále.

Jako nástroje pro získání potřebných údajů, pro ověření mnou stanovených předpokladů a pro stanovení výzkumné otázky jsem zvolil kombinaci dvou výzkumných metod - **polostrukturnovaného rozhovoru a dotazníkového šetření.**

3.2.1 Polostrukturovaný rozhovor

K získání odpovědí na stanovenou výzkumnou otázku jsem se rozhodl využít kvalitativní metodu šetření, konkrétně pak metodu polostrukturovaného rozhovoru a jeho následnou obsahovou analýzu.

Vzhledem k celkovému rozsahu dané problematiky, individuálně odlišným zkušenostem respondentů a specifičnosti každého rozhovoru se domnívám, že právě tento metodický postup je nejvhodnější. Zatím nezodpovězenou otázkou zůstává, nakolik budou respondenti schopni sebereflexe v oblasti působící psychické zátěže, resp. způsobů jejího zvládnání.

3.2.1.1 Teoretický základ kvalitativních metod

Hendl (2005) popisuje kvalitativní výzkum jako induktivní formu vědecké metody, hloubkové studium jednotlivých případů, nejrůznější formy rozhovorů a kvalitativní pozorování. Cílem je získat popis zvláštností případů, generovat hypotézy a rozvíjet teorie.

Mnou zvolená metoda polostrukturovaného rozhovoru se vyznačuje několika následujícími charakteristikami: je zde pevně definované, tzv. „jádro rozhovoru“, tj. minimum témat a otázek, které má tazatel za povinnost probrat. Na toto jádro se pak nabaluje množství různých doplňujících témat a otázek, které se tazateli jeví jako smysluplné či vhodně rozšiřující původní zadání (případně je tazatel použil pro motivaci účastníka nebo rozpuštění tenze atd.).

Svou roli zde hraje také vnější prostředí rozhovoru, metoda jeho záznamu a celková atmosféra, ve které rozhovor probíhá (Miovský, 2006).

Výhodou polostrukturovaného rozhovoru je především to, že dokáže eliminovat nevýhody obou zbývajících variant metody rozhovoru (tedy nestrukturovaného a plně strukturovaného) a vytěžit současně maximum jejich výhod. Možnost kombinace prvků nestrukturovaného i strukturovaného rozhovoru činí z metody polostrukturovaného rozhovoru téměř ideální výzkumný nástroj pro oblasti aplikace většiny výzkumných plánů v rámci kvalitativního přístupu. Mezi potenciální nevýhody polostrukturovaného rozhovoru můžeme zařadit

nebezpečí, že tazatel neudrží závaznou strukturu a doplňujícími otázkami bude příliš tříštit konzistenci odpovědí účastníka, případně bude získávat data, která nejsou relevantní cílům výzkumu a výzkumným otázkám (Miovský, 2006).

3.2.1.2 Metoda obsahové analýzy

Metodu obsahové analýzy popisuje Strauss a Corbinová (1999) následujícím způsobem: nejprve se provádí otevřené kódování – proces rozebírání, prozkoumávání, porovnávání a kategorizace údajů. Otevřené kódování se provádí analýzou řádku za řádkem, po větách nebo po odstavcích. Následuje axiální kódování – soubor postupů, pomocí nichž jsou údaje po otevřeném kódování znovu uspořádány novým způsobem, prostřednictvím vytváření spojení mezi kategoriemi. To se činí v duchu kódovacího paradigmatu, které zahrnuje podmiňující vlivy, kontext, strategie jednání a interakce a následky. Zároveň by celý výzkumný projekt měl být doprovázen selektivním kódováním – je vybrána centrální kategorie, která je pak systematicky uváděna do vztahu k ostatním kategoriím.

3.2.2 Dotazník SVF-78

Pro část dotazníkového šetření jsem zvolil nástroj v podobně sebezpozorovacího inventáře SVF-78 pro zjištění strategií zvládání stresu. Dotazník umožňuje zachytit variabilitu způsobů, které jedinec rozvíjí a uplatňuje při zpracování a zvládání zátěžových situací.

Dotazník byl sestaven autory Wilhelm Janke a Gisela Erdmann, v originále Eine Kurzform des Stressverarbeitungsfragebogens SVF 120, Gottingen, respektive nová verze SVF 78 z roku 2002. Pro české vydání dotazníků byla využita právě nová verze SVF 78, která je zkrácenou verzí dotazníku SVF 120.

Ve verzi SVF 78 bylo ponecháno 13 škál: Podhodnocení, Odmítání viny, Odklon, Náhradní uspokojení, Kontrola situace, Kontrola reakcí, Pozitivní sebeinstrukce, Potřeba sociální opory, Vyhýbání se, Úniková tendence, Perseverace, Rezignace a Sebeobviňování.

Zpracování výsledků SVF 78 umožňuje analýzu strategií směřujících k redukci stresu (pozitivní strategie), nebo vedoucích k zesílení stresu (negativní strategie).

V řadě zahraničních publikací je doloženo, že SVF 78 má slibné předpoklady pro srovnávací výzkum skupin s různou mírou zátěže, je však indikován také v individuální psychologické diagnostice u intrapsychických konfliktů, adaptačních nesnází, zjeměna v těch případech, kdy lze realizovat interveční programy k posílení resilience probanda/klienta (Švancara in Janke, 2003). Měřeno orientací současné „pozitivní psychologie“ je nasazení SVF 78 plně v linii jeho zaměření na pozitivní způsoby adaptace v současném, dynamicky se měnícím životním prostředí, což odpovídá i charakteru námi zkoumané cílové skupiny.

Dotazník SVF zachycuje postupy, kterých se užívá při zpracování stresu. Stres se v pojetí teoretického základu dotazníku chápe jako psychický a somatický stav, který znamená v určitém okamžiku (nebo časovém úseku) déletrvající a/nebo silnější odchylku od obvyklé úrovně excitace (Janke, 1976). Stres se odvozuje ze somatických a psychických změn. Somatické parametry se týkají především vegetativních změn ve smyslu zvýšené aktivity sympatiku a endokrinních změn ve smyslu aktivace nadledvinek a produkce hormonů (adrenalin, kortikosteroidy). Psychickými parametry jsou úroveň emočního prožívání, vnitřní vzrušení, případně napětí, cílené i bezcílné činnosti a jednání desorganizované při vysokých intenzitách stresu (Janke, 2003).

Všechna tato vymezení kategorie stresu jsou v podstatě ve shodě s mým vymezením pojmů v kapitole 1.2.3. Tedy stresu jako kategorie nadměrné (pesimální) psychické zátěže, kdy jsou na jedince kladeny takové nároky (fyzické a/nebo psychické), které překračují jeho optimální zátěžovou kapacitu a jsou subjektivně hodnoceny jako nepříjemné.

4. VLASTNÍ VÝZKUMNÁ ČÁST

Výzkum probíhal celkem ve dvou fázích. V první fázi byl sestavený návrh schématu polostrukturovaného rozhovoru a dotazníku odzkoušen v rámci pilotu se dvěma vrcholovými manažery z cílové skupiny. Ve druhé fázi byl realizován vlastní výzkum na příslušném souboru vrcholových manažerů pomocí již upraveného schématu rozhovoru dle výsledků pilotu a s využitím dotazníkové metody.

4.1 Složení zkoumané skupiny

Cílová skupina zkoumaných vrcholových manažerů obsahuje 26 respondentů. Respondenti jsou ve věku 32 až 55 let. Všichni jsou vysokoškolsky vzdělání s celkovou praxí delší než 7 let a praxí ve vrcholovém managementu delší než 3 roky. Všichni respondenti jsou muži a jsou občany České republiky. Nikdo z nich netrpí v současné době (podle jejich sdělení) vážnou duševní poruchou. Všichni jsou relativně (přiměřeně věku a okolnostem) zdraví, tedy netrpí aktuálně závažným tělesným onemocněním (opět dle jejich sdělení). Respondenti byli vybráni s přihlédnutím k profesním vazbám autora, který dlouhodobě působí v oblasti managementu v rámci odvětví informačních technologií.

4.1 Postup získávání dat

Na úplném začátku byla telefonická domluva na společné schůzce v rámci neformálního prostředí. Cíl setkání byl stručně popsán při telefonické domluvě jako výzkum zaměřující se na oblast stresu. Většina respondentů má dlouhodobější profesní i osobní vazby s autorem a byla tedy seznámena se skutečností, že ten studuje psychologii. Tyto vazby umožnily realizovat celý výzkum u jinak těžko přístupné skupiny.

Rozhovory probíhaly v neutrálním prostředí restaurace či kavárny. Samotné setkání začalo neformální částí s cílem uvolnit napětí a nastolit přátelskou atmosféru. Zhruba po 5 až 10

minutách začal vlastní polostrukturovaný rozhovor, kdy jeho celková délka nepřesáhla 20 až 25 minut. Poté byl respondentům předán dotazník k vyplnění (časová náročnost 10 až 15 minut). Celkově tedy zabralo každé setkání přibližně 40 – 50 minut.

V úvodu byl popsán cíl rozhovoru a výzkumu, tedy pokusit se identifikovat klíčové způsoby zvládání působícího stresu (psychické zátěže) u pracovníků vrcholového managementu, a to v kontextu pracovního prostředí nadnárodních společností působících na trhu informačních technologií.

V krátkosti proběhlo obsahové vymezení alespoň základních pojmů (především stresu, psychické zátěže, způsoby zvládání) tak, aby nedocházelo k nedorozumění mezi obsahovým vnímáním těchto pojmů při rozhovoru a tím, jak jsou běžně hovorově užívány.

Do určité míry jsem tedy zopakoval respondentům výzkumnou otázku mé práce. Poté následovalo probírání jednotlivých výzkumných otázek tak, jak jsou uvedeny v kapitole 4.3, při čemž reflektovaly výzkumná témata stanovená v kapitole 3.1 mé práce.

Rozhovor byl zakončen poděkováním a ujištěním, že získané informace v jejich původní (individuálně přiřaditelné) podobě bude mít k dispozici pouze autor. Většina respondentů vyslovila přání seznámit se s celkovou prací po jejím dokončení.

4.3 Otázky pro polostrukturovaný rozhovor

Otázka číslo 1: *„Jak často pociťujete, že jste ve stresu a jakým způsobem se tyto situace (či celá období) snažíte zvládnout?“*

Otázka se snaží otevřít samotnou konverzaci na téma psychické zátěže a stresu. V rámci diskuse nad touto otázkou je možné dořešit s respondentem poslední terminologické nejasnosti, pokud přetrvávají. Jejím cílem je obecné zamyšlení na straně respondenta, jakým způsobem zvládá stresové situace a jak často prožívá pocity působícího stresu.

Otázka číslo 2: „*Jak se liší (z hlediska působení stresu) práce ve vrcholovém managementu ve srovnání s vaším předchozím působením na nižších pracovních pozicích?*“

Otázka se snaží postihnout rozměr působícího stresu v podmínkách výkonu funkce vrcholového manažera pomocí sebereflexního srovnání současné pozice respondenta ve vrcholovém managementu a jeho předchozího působení na nižších pozicích v rámci jeho profesní historie.

Další níže uvedené otázky (číslo 3, 4, 5, 6, 7 a 8) se soustředí už na konkrétní kategorie psychické zátěže tak, jak byly vymezeny v kapitole 1.4 v obecné rovině a v kapitole 2.7 v rovině konkrétní, vztažené k práci vrcholových manažerů.

Otázka číslo 3: „*Jak často na Vás klade Vaše práce požadavky na horní hranici Vašich možností z hlediska množství úkolů a jak takové situace (kdy je toho na Vás opravdu hodně) zvládáte?*“

Otázka se snaží postihnout míru požadavků na výkon (v pojetí kapitol 1.4.1 a 2.7.1) ve smyslu přetížení pracovníka z pohledu množství úkolů, které je nutné řešit, a identifikovat u něj způsoby, jak takovéto situace zvládá.

Otázka číslo 4: „*Jak často řešíte obtížné problémy a těžko řešitelné situace? Myšleno ne z hlediska množství dílčích úkolů, ale z hlediska jednotlivých situací či problémů. Co Vám při řešení takových obtížných problémů a situací pomáhá?*“

Otázka se snaží postihnout míru požadavků na řešení problémových situací (v pojetí kapitol 1.4.2 a 2.7.2) ve smyslu přetížení pracovníka z pohledu nutnosti řešit komplexní úkoly a problémy či těžko řešitelné situace.

Navíc se pro lepší srozumitelnost snažím vymezit tuto oblast oproti nárokům na množství úkolů, které řeší předchozí otázka číslo 2. Takovéto rozlišení považuji za důležité vzhledem k povaze zkoumané oblasti.

Otázka číslo 5: *„Jak často se setkáváte ve vaší práci s překážkami, které prostě nelze překonat? (Příkladem mohou být obchodní případy, které se nepodařilo úspěšně dořešit apod.). Jak se poté vyrovnáváte s pocity doprovázejícími neúspěch či stavem po setkání se s překážkou, kterou se nepodařilo překonat?“*

Otázka se snaží postihnout míru požadavků na zvládání nepřekonatelných úkolů či spíše souvisejících pocitů frustrace při setkání se s neúspěchem či překážkou (v pojetí kapitol 1.4.3 a 2.7.3), zároveň se snaží identifikovat způsoby, jak takovéto situace a s nimi spojené pocity respondent zvládá.

Otázka číslo 6: *„Jak zvládáte Vaše zapojení do řešení mezilidských pracovních konfliktů? Vzhledem k tomu, že být zapojen do mezilidských konfliktů není většinou příjemnou záležitostí, jak se pak vyrovnáváte s následnými pocity?“*

Otázka se snaží postihnout zapojení člověka (manažera) do mezilidských konfliktů, nutnost jejich řešení a s tím související pocity (v pojetí kapitol 1.4.4 a 2.7.4). Zároveň se snažím identifikovat způsoby, jak takovéto situace manažer zvládá.

Otázka číslo 7: *„Jak často pociťujete tlak odpovědnosti v souvislosti s výkonem Vaší manažerské role a jak se vyrovnáváte s tímto tlakem a souvisejícími pocity?“*

Otázka se snaží postihnout psychickou zátěž spojenou s tlakem odpovědnosti manažera a nutností zvládat s tím spojené pocity (v pojetí kapitol 1.4.5 a 2.7.5).

Otázka 8. *„Jak často pociťujete nedostatek času (tzv. „časový pres“) a jak zvládáte práci v rámci nedostatku času?“*

Otázka se snaží postihnout psychickou zátěž spojenou s tlakem způsobeným nedostatkem času a způsoby jejího zvládání (v pojetí kapitol 1.4.5 a 2.7.5).

Otázka číslo 9: „Existuje nějaký další druh stresů a psychické zátěže, který řešíte v rámci své práce manažera a nebyl zde zmíněn? Pokud ano, jak ho zvládáte?“

Otázka má za cíl postihnout oblasti psychické zátěže a stresu, které respondenti vnímají jako důležité a nebyly součástí žádné z předchozích otázek.

V případě pozitivní odpovědi může být součástí otázky i doplňující dotaz, jak tento druh zátěže respondent zvládá.

Otázka číslo 10: „Mluvili jsme o nejružnějších formách psychické zátěže (či stresů), které na Vás působí. Pokud se podíváte nazpět, vidíte také něco pozitivního na tom, že jste je musel zvládnout a vyrovnat se s nimi?“

Otázka se zaměřuje na sebereflexní náhled respondentů ve smyslu možného pozitivního efektu působící psychické zátěže a související nutnosti tyto situace zvládnout.

Otázka číslo 11: „V průběhu rozhovoru, jsme mluvili o nejružnějších způsobech zvládnání psychické zátěže a stresu. Pokud byste měl poradit začínajícímu kolegovi na manažerské pozici ohledně nejlepších způsobů či strategií jak zvládat podobné situace či období. Jaké byste mu doporučil?“

Otázka se snaží získat informaci, jaké způsoby zvládnání působící psychické zátěže považuje respondent za ideální a hodné doporučení na základě jeho životních a pracovních zkušeností.

5.3.1 Kvalitativní analýza získaných odpovědí z rozhovorů

V rámci kvalitativní analýzy rozhovoru jsem se snažil přihlídnout především k celkovému kontextu a ne pouze k jednotlivým otázkám. Důvodem bylo časté tématické překrývání se u jednotlivých odpovědí. Cílem analýzy bylo postihnout ta nejdůležitější sdělení v každé z odpovědí na danou oblast. Tato sdělení jsem pak třídil s ohledem na odpovědi ostatních respondentů na dané téma.

Vedle vlastní analýzy a rozboru odpovědí klientů uvádím pro lepší přehlednost na konci některých otázek i stručné shrnutí nejčastěji uváděných způsobů a strategií zvládání psychické zátěže v příslušné oblasti.

V následujícím textu jsem podobně jako Junková (2004) označil klíčové údaje tímto způsobem:

- **tučným písmem** centrální pojmenování vyskytujícího se jevu (např. stres, konflikty, tlak odpovědnosti apod.) se zdůrazněním příslušného kontextu, ve kterém bylo toto pojmenování respondentem vyřčeno,
- **kurzívou** jsou pak vyznačeny zajímavé přesné citace respondentů na danou otázku,
- pokud se vyskytuje **kurzíva i tučné písmo současně**, jedná se o přesnou citaci, která je zároveň i centrálním pojmenováním jevu.

Přestože se jedná o vědeckou práci, domnívám se, že tyto citace (i přes užití nespisovných výrazů v úvozovkách) autenticky dokreslují přesný význam, ve kterém byly vyřčeny.

Analýza – otázka číslo 1

„Jak často pociťujete, že jste ve stresu a jakým způsobem se tyto situace (či celá období) snažíte zvládnout?“

Respondenti uvádí **častou přítomnost pocitů psychické zátěže, resp. stresu** a to z nejrůznějších příčin. Nejčastěji zmiňovanými byly odpovědi: **časový tlak, tlak odpovědnosti, množství úkolů**, stejně jako mnohé další kategorie. Jako subjektivně velmi nepříjemné hodnotí respondenti přítomnost stresujících faktorů z jejich soukromého (rodinného života), takové faktory podle jejich sdělení významně ovlivňují jejich pracovní výkon a subjektivní prožitek duševní pohody.

Z hlediska způsobů zvládání mluví velká část manažerů o **zvyku na vyšší hladinu neustále přítomného stresu**. Někteří dokonce až o subjektivní **potřebě intenzivnější psychické zátěže**, která je **stimuluje k podávání vysokých výkonů** v jejich zaměstnání. Z odpovědí je zřejmé, že se intenzivní psychická zátěž a stres stávají součástí jejich každodenního pracovního života. Jsou něčím, co **k jejich práci patří** a někteří si nedovedou bez nich svoji práci už ani představit. Několik z nich (většinou mladší respondenti) dokonce mluví o **vyhledávání zaměstnání s velkou úrovní zátěže a celkových nároků**.

Podle zjištěného můžeme usuzovat na zvýšený výskyt takových osobnostních charakteristik, které Friedman a Rosenman (1974) označují jako „komplex nadměrné aktivity“ (tzv. A-typ osobnosti). Tento osobnostní typ se vyznačuje následujícími charakteristikami chování: chronický nedostatek času až boj s časem, perfekcionismus, neschopnost předat část své práce druhým, nutkání přepracovávat se, multifázové myšlení a jednání (řeší několik věcí najednou), neschopnost relaxovat apod. Tyto charakteristiky chování doplňují často některé další osobnostní znaky, jako je výrazná rivalita (soupeřivost) až vyslovené nepřátelství, agresivita, netrpělivost apod. (Hošek, 1999). Z mého pohledu jde v rámci mé práce však pouze o hypotézu, kterou by bylo nutné ověřit dalším výzkumem (například pomocí nasazení dotazníku pro převažující typ chování Framinghamská škála typu A). Naopak u zkušenějších manažerů vidíme přivyknutí na tyto situace s tím, že **vše až tak „neprožívají“ a udržují si příslušný nadhled** vyplývající z profesní, ale i celoživotní zkušenosti.

Analýza - otázka číslo 2

„Jak se liší (z hlediska působení stresu) práce ve vrcholovém managementu ve srovnání s vaším předchozím působením na nižších pracovních pozicích?“

Zde se respondenti liší ve svých individuálních zkušenostech. Byť většina hodnotí práci ve vrcholovém managementu jako náročnější, například ve smyslu **většího tlaku odpovědnosti**,

další paradoxně hodnotí pozici ve vrcholovém managementu jako méně stresovou ve srovnání s předchozím zaměstnáním. Jde však pouze o menšinu respondentů v závislosti na jejich individuálně specifické, většinou negativní zkušenosti z předchozích zaměstnání, kde na ně byl vyvíjen neúměrný tlak vedení při jejich práci, byly jim nereálně nastavené obchodní cíle apod. Obecně se ale respondenti shodují v tom, že je práce na úrovni vrcholového vedení mnohem více zatěžující z pohledu *širšího spektra působících stresů*. Z názorů a zkušeností respondentů je zřejmé, že byli po nástupu do vrcholných manažerských funkcí **vystaveni novým, dosud ne tak často působícím formám psychické zátěží**, které se na nižších manažerských pozicích, podle jejich zkušenosti, většinou nevyskytují.

Ať už jde o zmiňovaný **tlak odpovědnosti**, či o *politické tlaky spojené s bojem o mocenské postavení*, kterým je člověk ve vrcholovém managementu vystaven. **Boj o moc** a její udržení byl několikrát zmiňovaný faktor, který je vnímán jako specificky působící stresor. Z mého pohledu mohu vyslovit hypotézu o souvislosti těchto pocitů s pocity **hrozby ztráty statusu** (resp. prestižní pozice) a s tím spojené sociální i egodevalvační dopady. Pro potvrzení této hypotézy by však bylo potřeba realizovat další výzkumné kroky.

Analýza - otázka číslo 3

„Jak často na Vás klade Vaše práce požadavky na horní hranici Vašich možností z hlediska množství úkolů a jak takové situace (kdy je toho na Vás opravdu hodně) zvládáte?“

Všichni respondenti se shodují v tom, že na ně působí **tlak neustále přicházejících nových a nových úkolů**, které je třeba řešit. Někteří uvádějí, že je těchto úkolů prakticky *nekonečně mnoho*. Povinností manažera pak je **jasně si definovat priority a cíle** tak, aby se sám soustředil pouze na podstatné, ostatní **delegoval či nechal bez povšimnutí**.

Z odpovědí je zřejmé každodenní působení velkého množství úkolů. Zda a jakým způsobem na manažery toto množství úkolů negativně dopadá, je podle sdělení některých z nich přímo úměrné jejich schopnosti *najít si zkušené zaměstnance, na které mohou*

přicházející úkoly bez obav delegovat, a zároveň **být schopen vybrat z úkolů ty, které jsou opravdu podstatné**. Tedy takové, kterým má být věnován čas (ať u vlastní čas manažera, nebo jeho kolegů či podřízených). Z hlediska způsobů zvládání mezi respondenty panuje na jedné straně shoda v nezbytnosti delegování těchto úkolů na nižší úroveň managementu, případně přímo na výkonné složky firmy, na straně druhé někteří z respondentů přiznávají, že ne vždy je to až tak jednoduché. Subjektivně hodnotí někteří z nich sebe samotné jako **perfekcionisty**, kteří mají v mnoha případech problém práci delegovat s tím, že přeci *nejlepší bude, když ji udělají oni*. V kontextu zmíněného zde opět můžeme usuzovat (podobně jako u odpovědí na první otázku) na zvýšený výskyt tzv. A-typu osobnosti, vymezený lékaři Friedman a Rosenman v roce 1974.

Sebekriticky tito respondenti dále pak přiznávají, že tato „**neschopnost**“ **delegovat je psychicky zatěžuje neúměrným množstvím dílčích úkolů** a pak nezbývá dostatek času na klíčová strategická rozhodnutí a tvorbu dlouhodobé koncepce. Jsou tedy v určitém smyslu **chyceni v pastí řešení velkého množství úkolů** a jejich energie se tříští.

Stručné shrnutí respondenty nejčastěji uváděných způsobů a strategií zvládání psychické zátěže v souvislosti s nadměrným množstvím úkolů:

- definování jasných priorit, co je třeba řešit a jaké úkoly směřují ke stanoveným cílům,
- nutnost delegovat maximální množství úkolů na podřízené,
- oproštění se od pocitu, že pouze já zvládnou vše nejlépe.

Analýza - otázka číslo 4

„Jak často řešíte obtížné problémy a těžko řešitelné situace? Myšleno ne z hlediska množství dílčích úkolů, ale z hlediska jednotlivých situací či problémů. Co Vám při řešení takových obtížných problémů a situací pomáhá?“

Respondenti velmi dobře pochopili rozdíl mezi obsahem otázky číslo 3 a otázky číslo 4. Tento rozdíl je podle nich dobře patrný v každodenní manažerské činnosti. Zatímco v případě množství dílčích úkolů je podle nich možné mnohem více využít možnosti delegování na výkonné složky firmy, u problémových situací to v praxi až tak jednoduché zdaleka není.

Je velmi časté, že s ***problémem přicházejí zaměstnanci k vedení a předkládají mu ho k řešení***. Byť je možné (jak někteří respondenti uvedli) požádat samotné zaměstnance, aby přišli s návrhem řešení, zkušenost z praxe ukazuje, že je to nakonec manažer, který je nucen **přijmout odpovědnost a rozhodnout** jak příslušnou situaci či problém řešit.

Navíc v mnoha případech nejde o **čistě racionální problém** vyžadující pouze logicky nejlepší řešení, ale často o ***emocionálně „podbarvené“ záležitosti***, kde čistě logický přístup nestačí. O to více je pak rozhodování složitější, a to primárně v případech, kdy se *rozhodnutí dotýká například „osudu“ konkrétních lidí* (myšleno ve smyslu jejich dalšího setrvání ve firmě, povýšení apod.) či manažera samotného.

Z hlediska způsobů a strategií zde existuje značná interindividuální variabilita. V rámci rozhovorů mi byla předestřena široká paleta **nejrůznějších způsobů a strategií zvládnutí obtížných problémových situací**. Respondenti uvádějí jak přístupy v závislosti na vlastních zkušenostech, tak i obecně doporučované metodické postupy.

Jako nejčastěji uváděné způsoby jmenuji následující: ***vyslechnout si všechny strany a návrhy, potom si vše v klidu promyslet a rozhodnout se sám***. Dalším souborem přístupů je využití **kolektivní rozhodování** (v rámci porad, řízených diskusí či aplikování metod pro podporu rozhodování). Často jmenovanou metodou je tzv. **strukturovaný brainstorming**, u kterého paradoxně několik manažerů přímo přiznává, že ho ne vždy aplikují správně a často neznají ani jeho přesný průběh či zásady. Posledním často jmenovaným přístupem je **poradit se s někým, kdo je odborníkem na řešenou oblast**, případně s někým, jehož názoru si vážím. Vedle těchto přístupů, které se v rámci dotazování objevovaly opakovaně, byla zmíněna celá řada dalších, které jsou povětšinou jen jejich dalšími obdobnými variantami. Příkladem může být zapojení nestranných pozorovatelů či najmutí externí profesionální

agentury pro danou oblast, až po extrémní případy přístupů, jako je ***problém vůbec neřešit s tím, že většina nedůležitých problémů se vyřeší sama.***

Stručné shrnutí respondenty nejčastěji uváděných způsobů a strategií zvládání psychické zátěže v souvislosti s řešením problémů a obtížných situací:

- vytvořit si takové prostředí, ve kterém budu mít klid na rozmyšlení si problému a přijetí správného rozhodnutí,
- zapojení většího množství lidí s cílem získat názory pro podporu vlastního rozhodnutí,
- rozhodnout metodou kolektivního rozhodování (typicky v rámci porady),
- využití metod pro podporu rozhodování (typicky strukturovaný brainstorming),
- konzultace s odborníkem, ve kterého máme důvěru,
- snažit se dívat na problém s nahlédem, bez výrazného emočního podbarvení,
- nezasahovat do méně důležitých problémů s tím, že se pravděpodobně vyřeší samy.

Analýza - otázka číslo 5

„Jak často se setkáváte ve vaší práci s překážkami, které prostě nelze překonat? (Příkladem mohou být obchodní případy, které se nepodařilo úspěšně dořešit apod.). Jak se poté vyrovnáváte s pocity doprovázejícími neúspěch či stavem po setkání se s překážkou, kterou se nepodařilo překonat“?

Zatímco v rámci předchozí otázky uvažovali respondenti o řešitelných problémových situacích, zde jsem se pokoušel zjistit jejich názor na situace spíše už neřešitelné (typicky prohry), s jejichž působícím psychickým tlakem je třeba se vyrovnat bez možnosti změnit vlastní situaci, která jej způsobila.

Velká část respondentů se shoduje v tom, že jsou jim tyto situace velmi nepříjemné a do určité míry ***v rozporu s jejich potřebou vyhrávat a být úspěšný.*** Bez ohledu na tuto potřebu je

třeba se *dívat na celou tuto oblast pragmaticky a uvědomit si, že opakovaně neúspěšný vrcholový manažer má jen těžko šanci na dlouhodobou obhajobu působení ve své pozici.*

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, velká část respondentů působí v oblasti prodeje informačních a komunikačních technologií. Pokud se díváme na tuto psychickou zátěž pouze z pohledu jejich pracovní činnosti, jde povětšinou (a respondenti to potvrzují) o působení pocitů spojených **s neúspěchem při pokusu uzavřít obchod**, získat nového zákazníka či úspěšně uvést na trh nové produkty.

Mezi klíčovými strategiemi pro vyrovnání se s podobnými situacemi uvádějí respondenti **schopnost poučit se z neúspěchu, příliš se nezabývat negativními pocity a spíše se soustředit na nové výzvy a nové obchodní případy**. Komplikovaná je pochopitelně situace v případě (jak uvedl jeden z respondentů), kdy se dostavuje **série neúspěchů, která má silný vliv na vlastní sebevědomí**. Je třeba se **znovu motivovat** k dalším obchodním aktivitám a **sebrat potřebnou energii**.

Vedle tohoto subjektivně negativního vlivu na sebevědomí je zde pochopitelně také i **velmi intenzivní tlak managementu** (myšleno akcionářů, sponzorů, regionálního vedení u nadnárodních korporací apod.) na zástupce vrcholového vedení v případech, kdy není úspěšné při dosahování stanovených (převážně obchodních) cílů. Zde je podle respondentů potřeba dostatečná míra odolnosti proti tomuto tlaku (podle jejich sdělení získaná především dlouholetou zkušeností). Jak uvedl jeden z respondentů: **nenechat se neúspěchem zlomit a mít dostatečnou „víru“ v úspěchy další**.

Někteří uvedli, že pozorují u svých podřízených (sebekriticky někdy i u sebe samotných) tendenci k odmítání odpovědnosti za neúspěch a svalování viny na ostatní, na okolnosti, nepříznivé podmínky apod. S tím **je potřeba „bojovat“, snažit se přijmou odpovědnost a tím i potvrdit svoji kompetentnost situaci ovlivnit**, tedy být příště úspěšný.

Zde můžeme opět usuzovat na aktivaci ego-obranných mechanismů s cílem zabránit devalvací vlastní hodnoty odmítáním odpovědnosti za vznik příslušné situace. Tento předpoklad by však bylo nutné prokázat v rámci dalšího výzkumu.

Stručné shrnutí respondenty nejčastěji uváděných způsobů a strategií zvládání psychické zátěže v souvislosti s řešením nepřekonatelných problémů a frustrací:

- soustředit se na nové cíle a příliš se nezabývat negativními pocity spojenými s prohrou,
- poučit se tak, abych se příště nedopustil případných chyb,
- nenechat se neúspěchem přemoci,
- přijmout odpovědnost za své jednání.

Analýza - otázka číslo 6

„Jak zvládáte Vaše zapojení do řešení mezilidských pracovních konfliktů? Vzhledem k tomu, že být zapojen do mezilidských konfliktů není většinou příjemnou záležitostí, jak se pak vyrovnáváte s následnými pocity“?

Respondenti hodnotili nutnost svého zapojení do řešení mezilidských pracovních konfliktů jako subjektivně nepříjemnou situaci, které se dá předcházet **snad jen pouze správným sestavením pracovního týmu**, případně sestavením takového pracovního modelu spolupráce, který bude vznik konfliktů (tedy typicky rozdílných motivací a postojů) minimalizovat.

I přes snahu sestavit „ideální“ pracovní skupinu a vytvoření efektivního modelu spolupráce jsou konflikty součástí běžného pracovního fungování a **je třeba s nimi počítat, být připraven včas zasáhnout**.

Při této otázce mnoho dotazovaných uvedlo, že angažování se v případě mezilidských konfliktů může snadno sklouznout v **plné zapojení manažera do konfliktu jako aktéra**, který se prostě jen přidá na stranu jednoho z účinkujících. Tato situace pro něj pak není bezpochyby příjemná a z **pouhého přihlížejícího se stává přímým účastníkem se všemi dopady**.

Zkušení manažeři (respondenti s delší dobou zkušeností) uvádějí **nezbytnou nestrannost** v případě zapojení do podobného mezilidského konfliktu, kde manažer vystupuje spíše jako

mediátor s cílem nalezení smírného řešení mezi podřízenými, a umožní tak další fungování týmu pracovníků. Součástí tohoto nestranného zapojení je pochopitelně i nutnost ***udržení svých vlastních emocí pod kontrolou***, v opačném případě se manažer opět může stát jen dalším aktérem, nikoliv ***katalyzátorem řešení konfliktní situace***. Mnoho z respondentů uvedlo, že je pro ně zapojení do mezilidských konfliktů ***jedním z nejnáročnějších stresů***, který navíc ***působí dlouhodobě a je obtížné jeho působení v myšlenkách „zahnat“ i po pracovní době***.

Jako vůbec nejnáročnější jsou hodnoceny takové konflikty, kdy je manažer přímo jejich osobním aktérem. Typicky jde o konflikty se svými podřízenými či nadřízenými. Takové situace je potřeba co nejdříve vyřešit, jinak ***mají dlouhodobě ničivý účinek na psychickou pohodu jedinců i pracovního kolektivu***. Jako optimální přístup (na základě sdělení většiny) je dobré ***otevřeně a v klidu si o celé záležitosti promluvit, případně přizvat další stranu*** (nestranného manažera apod.), který pomůže se smírným řešením. Neutíkat tedy od řešení a ***vše si včas vyjasnit, pokud to ještě jde***.

Někteří z respondentů dokonce přiznávají, že mají někdy tendenci vyhýbat se zapojení do mezilidských konfliktů. Uvádějí, že ***někdy prostě není nálada a dostatek energie*** pro řešení (často periodicky se opakujících) mezilidských konfliktů. Dva z respondentů uvádějí dobrou zkušenost s ***izolací konfliktních jedinců*** (v případě, že jsou příslušní pracovníci ve firmě důležití pro jejich jiné profesní kvality). Jde o převedení do jiných oddělení tak, aby o ně firma nepřišla a byla minimalizována možnost vzniku konfliktů u jedinců, ***kteří si „chemicky“ prostě nesesednou***, ať už z jakéhokoliv důvodu.

Stručné shrnutí respondenty nejčastěji uváděných způsobů a strategií zvládání psychické zátěže v souvislosti s řešením mezilidských pracovních konfliktů:

- v případě nutnosti zapojení si podržet nestrannost a nenechat se do konfliktu vtáhnout jako jeden z aktérů, vystupovat spíše v podobě mediátora,
- nebrat si působící konfliktní situaci osobně,

- v případě vlastního konfliktu vše v klidu probrat v domluveném čase, případně za účasti dalšího nestranného člena (typicky manažera),
- snažit se optimalizovat pracovní tým tak, aby ke konfliktním situacím vůbec nedocházelo,
- opakovaně konfliktní jedince oddělit (pokud jsou pro firmu důležití z jiných důvodů), nebo je propustit,
- obecně se shodují v tom, že je třeba konflikt řešit v jeho počátcích, kdy zpravidla ještě vyřešit jde (než přeroste v dlouhodobou nesnášenlivost).

Analýza - otázka číslo 7

„Jak často pociťujete tlak odpovědnosti v souvislosti s výkonem Vaší manažerské role a jak se vyrovnáváte s tímto tlakem a souvisejícími pocity?“

Zde mohu velmi dobře rozdělit odpovědi do dvou skupin. U **mladších**, tedy povětšinou méně zkušených vrcholových manažerů **jsou prožitky tlaku odpovědnosti mnohem intenzivnější** než u zkušenějších, dlouhodobě působících vrcholových manažerů.

Z odpovědí celé skupiny respondentů by se dalo usuzovat, že se na tento specifický tlak zátěže dá dlouhodobě velmi dobře adaptovat. Tato oblast by mohla být polem pro další výzkumné zkoumání, na čem přesně závisí tato změna. Z mého pohledu mohu pouze spekulovat nad příčinami této změny v závislosti na rostoucí zkušenosti a tím i věku vrcholového manažera.

Z pohledu strategií zvládání jsem zaznamenal několik přístupů na straně respondentů. Zatímco mladší mluví povětšinou o tom, **že si to snaží nepřipouštět a nemyslet na to**, u seniornějších je vidět tendence (pravděpodobně vzhledem k už prožitým negativní zkušenostem) si tuto odpovědnost uvědomovat a přijímat ji i s možnými důsledky. Akceptují tuto odpovědnost jako součást své práce a přistupují k ní **bez tendence ji potlačovat či**

minimalizovat, případně nevnímat. Jak uvedl jeden z respondentů, ***vědomí odpovědnosti je daň za svěřené pravomoci a výhody*** vyplývající z role vrcholového manažera.

V případě svízelných situací je oporou mnohým z nich sada **firemních procesních nařízení**, která určují přesně odpovědnosti a pravomoce jednotlivých členů vedení, případně **opora v podobě právního rámce**, který má každý jednatel k dispozici. Přesné zakotvení procesů a právního rámce má pozitivní dopad na snížení úrovně prožívané psychické zátěže v souvislosti s tlakem odpovědnosti.

Další jmenovanou oblastí byla možnost zapojení právníků či služby pojištění odpovědnosti a pojištění právní ochrany, které fungují jako ***podpůrné berličky*** pro případ, že by došlo až k hledání právních důledků a odpovědností za manažerovo rozhodování.

Stručné shrnutí respondenty nejčastěji uváděných, způsobů a strategií zvládání psychické zátěže v souvislosti s tlakem odpovědnosti:

- potlačení a nepřipouštění si možných dopadů,
- vědomé přijetí odpovědnosti,
- jasně definovaný rámec jejich odpovědnosti,
- podpůrné prostředky v podobě pojištění odpovědnosti či právní ochrany.

Analýza - otázka číslo 8

„Jak často pociťujete nedostatek času (tzv. „časový pres“) a jak zvládáte práci v rámci nedostatku času?“

Nedostatek času hodnotí shodně všichni respondenti jako zatěžující faktor, který je **prakticky permanentně přítomen**. U většiny z nich se navíc objevuje nárazově, **v tzv. exponovaných obdobích s extrémním nedostatkem času**. V takovém období je podle jejich sdělení nutné

využít pro pracovní povinnosti i mimopracovní (tedy soukromý) čas. Toto pomyslné odebrání času, který má být věnován rodině, sobě, tělu apod. **generuje často další působící stresy.**

Mezi typicky uváděná období s extrémním nedostatkem času patří konce obchodního roku, firemní audity, finalizace strategických zakázek, kontrolní návštěvy nadřízených složek apod. Jako další jsou řazena období, kdy dochází k odchodu klíčových podřízených pracovníků či kolegů z vedení a následně tedy i k nárůstu práce pro pracovníky, kteří zůstávají. Výrazný časový tlak je všemi respondenty hodnocen jako negativní jev, který má *značný vliv na příjemný prožitek z vykonávané činnosti*, s důrazem na **ztížení schopnosti správně se rozhodnout a minimalizovat chybovost při činnosti**. I v tomto případě můžeme z uvedeného usuzovat (podobně jako u otázky první a třetí) na zvýšený výskyt tzv. A-typu osobnosti. Tedy takových osobnostních typů, pro které je (mimo jiné) typické vyhledávání či přímo vytváření situací s přítomností časového tlaku.

Mezi klíčové profylaktické faktory patří především (dle sdělení respondentů) **správné rozvržení pracovního dne** (s ohledem na individuální zvyk a pracovní rytmus člověka) a **určení priorit** souvisejích s dosahováním stanovených cílů. Velkou výhodou je, jak uvádějí, *dlouholetá zkušenost, ze které se dá čerpat v mnoha situacích*, tedy schopnost navrhnout už jednou vyzkoušené řešení bez nutnosti vše znovu složitě vymýšlet.

Někteří respondenti uvedli, že je do určité míry **odpovědností vrcholového manažera**, aby nastavil fungování firmy a všech zaměstnanců tak, aby k podobným časově vyhroceným, situacím vůbec nedocházelo. *Efektivní systém rozdělení práce dokáže (podle jejich sdělení) eliminovat většinu podobných situací, pokud si je samozřejmě zaměstnanci nezpůsobují sami svou nečinností.*

Vhodná je také určitá **příprava rodiny a blízkých** na zmiňovaná období, kdy je času nedostatek (v důsledku naléhavých pracovních povinností). Pokud takový nedostatek netrvá dlouho, pomůže podobná strategie při jeho snadnějším překonání bez vedlejších negativních vlivů. Několik dotazovaných uvedlo i možnost využití **relaxačních technik**, a to především v exponovaných obdobích, kdy není tolik času pro plnohodnotný odpočinek.

Stručné shrnutí respondenty nejčastěji uváděných způsobů a strategií zvládání psychické zátěže v souvislosti s působením časového tlaku:

- určení priorit, na které se budu soustředit,
- správné rozvržení pracovního dne (důsledný time management),
- nastavení práce týmu takovým způsobem, abych minimalizoval vznik situací s extrémním nedostatkem času,
- příprava na exponované období s extrémním nedostatkem času,
- využití relaxačních technik,
- udržet si určitý náhled i v podmínkách časového tlaku.

Analýza - otázka číslo 9

„Existuje nějaký další druh stresů a psychické zátěže, který řešíte v rámci své práce manažera a nebyla zde zmíněna? Pokud ano, jak ho zvládáte?“

Při této otázce uváděli respondenti především takové stresy, které sice přímo nesouvisí s výkonem práce vrcholového manažera, nicméně ji výrazně ovlivňují či působí na to, jakým způsobem a jak kvalitně je jejich práce prováděna.

Mezi nejčastěji jmenovanými bylo působení **stresů ze soukromého**, především pak **rodinného života**. U starších respondentů pak často **začínající zdravotní problémy** a komplikace, které znesnadňují výkon jejich práce.

V oblasti rodinného života jde především (uvedeno respondenty) o problémy související s manželským soužitím, výchovou dětí či problémy jejich rodičů spojené se stářím.

V oblasti fyzického zdraví byly uváděny civilizační nemoci, případně fyzické stesky spojené s dlouhodobým přetěžováním některých částí těla, často v souvislosti se „sedavým“ zaměstnáním (kancelářská práce, jízda automobilem, obchodní jednání, porady) a nedostatkem pohybu, který by kompenzoval jednostranné zatížení.

Analýza - otázka číslo 10

„Mluvili jsme o nejrůznějších formách psychické zátěže (či stresů), které na Vás působí. Pokud se podíváte nazpět, vidíte také něco pozitivního na tom, že jste je musel zvládnout a vyrovnat se s nimi?“

Zde panovala mezi respondenty téměř absolutní shoda. Přestože množství prožitých stresujících událostí **zanechalo v mnoha případech své nesmazatelné „šrámy“**, hodnotí jejich následné překonání (či vyrovnání se s nimi) jako pozitivní. Přínos na jejich **celkovém „zocelení“** a získání nových zkušeností či dovedností hodnotí většina z nich kladně.

Mnoho z respondentů uvedlo (v různě pozměněných podobách), že stresující události, kterým museli ve své pracovní kariéře čelit a které museli překonat, **výrazně pozitivně ovlivnily jejich celkový rozvoj** a ve svém důsledku jim **pomohly dostat se do vedoucích postavení, ve kterých jsou v současné době**.

Z mého pohledu můžeme říci, že bez působící psychické zátěže a **příslušné aktivní reakce ze strany člověka** (manažera) by nedocházelo k rozvoji jejich schopností a dovedností. Pokud celou situaci zjednodušíme, pak namísto rozvoje (osobnostního, kariérového apod.) by šlo jen o stagnaci, tedy setrvání v původním stavu. Optimální míra psychické zátěže (či občas přítomného stresu) je tedy žádoucí (tak jak bylo uvedeno v teoretické rovině v kapitole 2.2.2) a má svůj zásadní vliv při dlouhodobém rozvoji osobnosti.

Analýza - otázka číslo 11

„V průběhu rozhovoru, jsme mluvili o nejrůznějších způsobech zvládání psychické zátěže a stresu. Pokud byste měl poradit začínajícímu kolegovi na manžerské pozici ohledně nejlepších způsobů či strategií jak zvládat podobné situace či období. Jaké byste mu doporučil?“

Zde bych rád uvedl výčet nejčastěji se vyskytujících doporučení začínajícím manažerů ve vztahu ke zvládnutí působící pracovní a související psychické zátěže. Mezi ně patřila především následující:

- **Zvolit si priority, na které se budu soustředit.** Tyto zvolené priority a cíle **pak odsouhlasit se svým nadřízeným** (optimálně v písemné podobě). Takový přístup umožní *soustředit energii pouze směrem k dohodnutým cílům* a eliminovat jiné, v průběhu času se objevující úkoly či problémy, které nesouvisejí přímo s dosahováním takto jasně vymezených cílů.
- V případě, že má manažer i určitý počet podřízených, **je třeba delegovat** na ně ty z povinností, u kterých není nezbytné, aby je vykonával sám. V případě, že je to potřeba, nebát se propustit a najmout nové, schopné pracovníky.
- Pracovat sice s plným nasazením, ale *nesnažit se okamžitě podávat 200% výkon*, např. pracovat výrazně přes pracovní dobu apod. Je třeba **dobře rozložit energii** tak, aby dlouho vydržela, a mít rezervy v případě nenadálých psychických zátěží, ať už přijdou v jakékoliv podobě.

Z mého pohledu zde vidím souvislost s tzv. **syndromem vyhoření**, který se může u nově začínajících pracovníků záhy dostavit. Tedy **stav vyčerpání** ve smyslu reakce na převážně pracovní stres, projevující se emočním vyhasínám, zapříčiněným nadměrnými psychickými a hlavně emočními nároky. Typický především pro pracující s druhými lidmi.

- **Udržovat si nadhled** a nebrat všechny pracovní povinnosti příliš osobně. *Skutečnost, že se nepovedl první obchodní případ, neznamená „konec světa“*. Neúspěch patří k profesi vrcholového manažera stejně tak jako vítězství a úspěch.
- Snažit se **dodržovat určitou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem**. Čas investovat do obou těchto životních částí.
- Snažit se získat od svého zaměstnavatele **jasně vymezený (i právně) rámec svých odpovědností a povinností**. Uzavřít pokud možno příslušná pojištění.

4.3.2 Souhrnný pohled na výstupy získané z kvalitativní analýzy rozhovorů

Jako velmi pozitivní musím ohodnotit celkovou otevřenost při rozhovorech s většinou respondentů. Téma psychické zátěže a stresu není zdá se „tabuizované“ a většina lidí nemá problém přiznat, že je ve své práci vystavena stresu a že se mnohdy setkávají s jeho působícími dopady ve všech oblastech života.

Z rozhovorů se zkušenějšími (staršími) manažery, kteří pracují na vrcholových pozicích mnoho let, vyplynulo, že i když je práce ve vrcholovém managementu psychicky náročná, je možné se na ni adaptovat. Pokud si manažer osvojí správné postupy a pracovní návyky, je schopen pozici vrcholového manažera zastávat i dlouhodobě, bez výraznějších negativních dopadů působící psychické zátěže.

V rozhovorech se dále ukázalo, že není reálné oddělovat pracovní a osobní stres. Jde o spojité nádoby, které se navzájem velmi ovlivňují. Vysoká úroveň spokojenosti v rodinném životě výrazným způsobem zvyšuje psychickou odolnost člověka (manažera) v jeho pracovní činnosti. Stejně tak vysoká míra uspokojení z vykonávané práce pomáhá mnoha lidem přečkat i nepříznivou rodinnou situaci či osobní a životní tragédie.

4.4 Dotazníkové šetření prostřednictvím metody SVF 78

Dotazník Strategie zvládání stresu (dále jen SVF 78) je vícedimenzionální sebezpozorovací inventář zachycující individuální tendence pro nasazení různých způsobů reagování na stres v zátěžových situacích (Janke, 2003).

Dotazník obsahuje stručné a srozumitelné instrukce pro jeho vyplnění. Záměrně se v něm neužívá slova stres. Je určen pro vyšetření dospělých osob a předpokládá se, že každý osoba pracuje samostatně. Pro jeho zpracování je třeba obvykle 10 – 15 minut. Vyplňování dotazníku by nemělo být přerušováno.

4.4.1 Postup při vyhodnocování dotazníku SVF 78

Při vlastním vyhodnocování je třeba pro získání hrubých skóre zaznamenat do vyhodnocovacího listu ke každé položce její bodovou hodnotu (tedy zaškrtnuté číslo) z vlastního dotazníku. Pro SVF 78 jsou k dispozici zvláštní vyhodnocovací listy, kde jsou jednotlivé položky řazeny podle subtestů do sloupců. Bodové hodnoty v každém sloupci se sečtou – tím získáme hrubý skóre pro každý subtest. Vyhodnocení SVF 78 probíhá jednak na úrovni jednotlivých subtestů, jednak na úrovni sekundárních hodnot. Vyhodnocení podle subtestů: sečtením bodových hodnot v každém sloupci vyhodnocovacího listu získáme hrubý skóre každého subtestu. Vyhodnocení podle sekundárních hodnot: u každého probanda zjišťujeme celkovou pozitivní strategii a negativní strategii. V rámci strategií navíc rozlišujeme dílčí subkategorie:

- **Pozitivní strategie**, kdy se celková hodnota určí jako aritmetický průměr hrubých skóre prvních sedmi subtestů: součet hrubých skóre subtestů 1 Podhodnocení, 2 Odmítání viny, 3 Odklon, 4 Náhradní uspokojení, 5 Kontrola situace, 6 Kontrola reakce a 7 Pozitivní sebeinstrukce děleno sedmi. V rámci celkové pozitivní strategie rozlišujeme u každého probanda ještě tyto dílčí strategie:
 - **strategie podhodnocení a devalvace viny**, kdy se hodnota určí jako aritmetický průměr hrubých skóre subtestu 1 Podhodnocení a 2 Odmítání viny: součet hrubých skóre subtestů 1 a 2 děleno dvěma,
 - **strategie odklonu**, kdy se hodnota určí jako aritmetický průměr hrubých skóre subtestů 3 Odklon a 4 Náhradní uspokojení: součet hrubých skóre subtestů 3 a 4 děleno dvěma,
 - **strategie kontroly**, kde se hodnota určí jako aritmetický průměr hrubých skóre subtestů 5 Kontrola situace, 6 Kontrola reakce a 7 Pozitivní sebeinstrukce: součet hrubých skóre subtestů 5, 6, 7 děleno třemi.

- **Negativní strategie**, kdy se celková hodnota určí jako aritmetický průměr hrubých skóre posledních čtyř subtestů: součet hrubých skóre subtestů 10 Úniková tendence, 11 Perseverace, 12 Resignace a 13 Sebeobviňování děleno čtyřmi.

Subtesty 8 Potřeba sociální opory a 9 Vyhýbání se se nevztahují k žádné z uvedených strategií. Jako singulární strategie vyžadují samostatnou interpretaci. Je však účelné, aby byly zvažovány v kontextu ostatních strategií (Janke, 2003).

4.4.2 Stručné obsahové vymezení jednotlivých subtestů

4.4.2.1 Strategie přehodnocení a strategie devalvace

Strategiím v této oblasti je společná snaha přehodnotit – namnoze snižovat – závažnost stresoru, prožívání stresu nebo stresovou reakci. Oblast reprezentují dva subtesty.

Subtest 1 Podhodnocení: Subtest zachycuje tendenci podhodnocovat vlastní reakce ve srovnání s jinými osobami nebo je hodnotit příznivěji.

Subtest 2 Odmítání viny: Položky tohoto subtestu vyjadřují, že chybí vlastní odpovědnost za zátěž. Tento subtest patří ke strategiím přehodnocení a strategiím devalvace, více než ostatní se však vyznačuje defenzivní strategií.

4.4.2.2 Strategie odklonu

Subtesty tohoto okruhu zahrnují tendence jednání orientovaného na odklon od stresující události a/nebo na příklon k alternativním situacím/stavům nebo aktivitám.

Subtest 3 Odklon: Tendence spojená s tímto subtestem směřuje k odklonu při zátěži. Zahrnuje dvě složky - zaprvé jde o odvrácení zátěže a zadruhé tendence navodit psychické stavy, které stres zmírňují.

Subtest 4 Náhradní uspokojení: Subtest zahrnuje tendenci k jednání zaměřenému na kladné city, které nejsou kompatibilní se stresem a vztahují se k sebeposílení vnějšími odměnami.

4.4.2.3 Strategie kontroly

Subtesty Kontrola situace, Kontrola reakcí a Pozitivní sebeinstrukce tvoří okruh, který zahrnuje konstruktivní snahy po zvládnání a kontrole.

Subtest 5 Kontrola situace: V tomto subtestu je tendence získat kontrolu nad zátěžovými situacemi tvořena třemi komponentami: analýzou aktuální situace a jejího vzniku, plánováním opatření ke zlepšení situace/stavu a aktivním zásahem do situace.

Subtest 6 Kontrola reakcí: Tendenci kontrolovat vlastní reakce při zátěži zachycují dva aspekty tohoto subtestu - jednak nedovolit, aby došlo ke vzrušení, případně je nedát na sobě znát (např. zachovat klid a nedát se vyvést z míry) a jednak již vzniklému vzrušení čelit.

Subtest 7 Pozitivní sebeinstrukce: Tento subtest je obrazem toho, v jaké míře mají jedinci sklon přisuzovat kompetenci sobě a dodávat si odvalu v zátěžových situacích.

4.4.2.4 Strategie potřeby sociální kontroly a vyhýbání se

Subtest 8 Potřeba sociální opory: Tento subtest zachycuje tendenci jedince, který si při stresu přeje navázat kontakt s druhými, aby získal podporu při zpracování nebo řešení problému.

Subtest 9 Vyhybání se: Subtest zachycuje tendence vyhnout se zátěži a zahrnuje záměr a snahu zamezit další konfrontaci s podobnou situací.

4.4.2.5 Negativní strategie

V tomto okruhu jsou zahrnuty tendence k nasazení nepříznivých, spíše stres zesilujících způsobů zpracování. Rovněž se přitom zachycuje chybějící kompetence zvládání s únikovými tendencemi, s reakcemi rezignace a neschopností uvolnit se.

Subtest 10 Úniková tendence: Subtest indikuje rezignační tendenci vyváznout ze zátěžové situace. Rezignační ráz této strategie při zvládání stresu spočívá v tom, že jak potřeba vyváznout ze situace, tak její realizace se sdružují se sníženou pohotovostí nebo schopností čelit zátěžové situaci.

Subtest 11 Perseverace: Prodloužené přemítání, perseverace, ve smyslu tohoto subtestu indikuje neschopnost se myšlenkově odpoutat od prožívaných zátěží.

Subtest 12 Rezignace: Rezignanční tendence ve smyslu tohoto subtestu zahrnují více aspektů, v nichž je vyjádřen subjektivní nedostatek možností zvládat zátěžové situace.

Subtest 13 Sebeobviňování: Tento subtest vyjadřuje vcelku sklon ke sklíčenosti a přisuzování chyb vlastnímu jednání v souvislosti se zátěží.

4.4.3 Přehled výsledků dotazníkového šetření

V přehledové tabulce číslo 1 jsou uvedeny hodnoty hrubých skorů (pro škálu 0 až 24) zjištěné u cílové skupiny 26 respondentů (zástupců vrcholového managementu), kterým byl test SVF 78 předložen k vyplnění. Jde o přehledová, statisticky zpracovaná data ze získaných výsledků pro celou cílovou skupinu (podrobnosti Příloha 1). Z hlediska použitých statistických metod

jsem využil pouze základní statistické nástroje. Vzhledem k malé velikosti zkoumaného vzorku cílové skupiny se domnívám, že není příliš vhodné používat hlubší statistické zpracování získaných dat. Cílem nasazení dotazníkové metody SVF 78 bylo získání kvantitativních údajů standardizovanou formou, a to především pro doplnění a porovnání zjištěného s výsledky získanými kvalitativní metodou polostrukturovaného rozhovoru.

Strategie zvládání		Aritmetický průměr	Směrodatká odchylka	Medián	Modus	Minimum	Maximum
Podhodnocení		12	1,8	12	12	8	16
Odmítání viny		11	1,9	11	10	7	15
Odklon		10	2,2	11	11	5	13
Náhradní uspokojení		9	2,1	9	9	4	12
Kontrola situace		19	1,9	19	18	16	22
Kontrola reakcí		18	1,5	18	17	16	21
Pozitivní sebeinstrukce		19	1,5	20	21	17	22
Potřeba sociální opory		13	2,6	13	18	8	18
Vyhýbání se		8	2,1	8	7	5	13
Úniková tendence		5	2,1	4	3	2	9
Perseverace		12	2,1	12	12	9	18
Rezignace		3	1,5	2	2	1	7
Sebeobviňování		3	1,3	3	2	1	6
Pozitivní strategie celkem		14	0,7	14	15	12	16
Strategie přehodnocení		12	1,5	12	11	8	15
Strategie odklonu		9	2,0	10	11	5	13
Strategie kontroly		19	0,9	19	19	17	21
Negativní strategie celkem		6	1,0	6	5	4	9

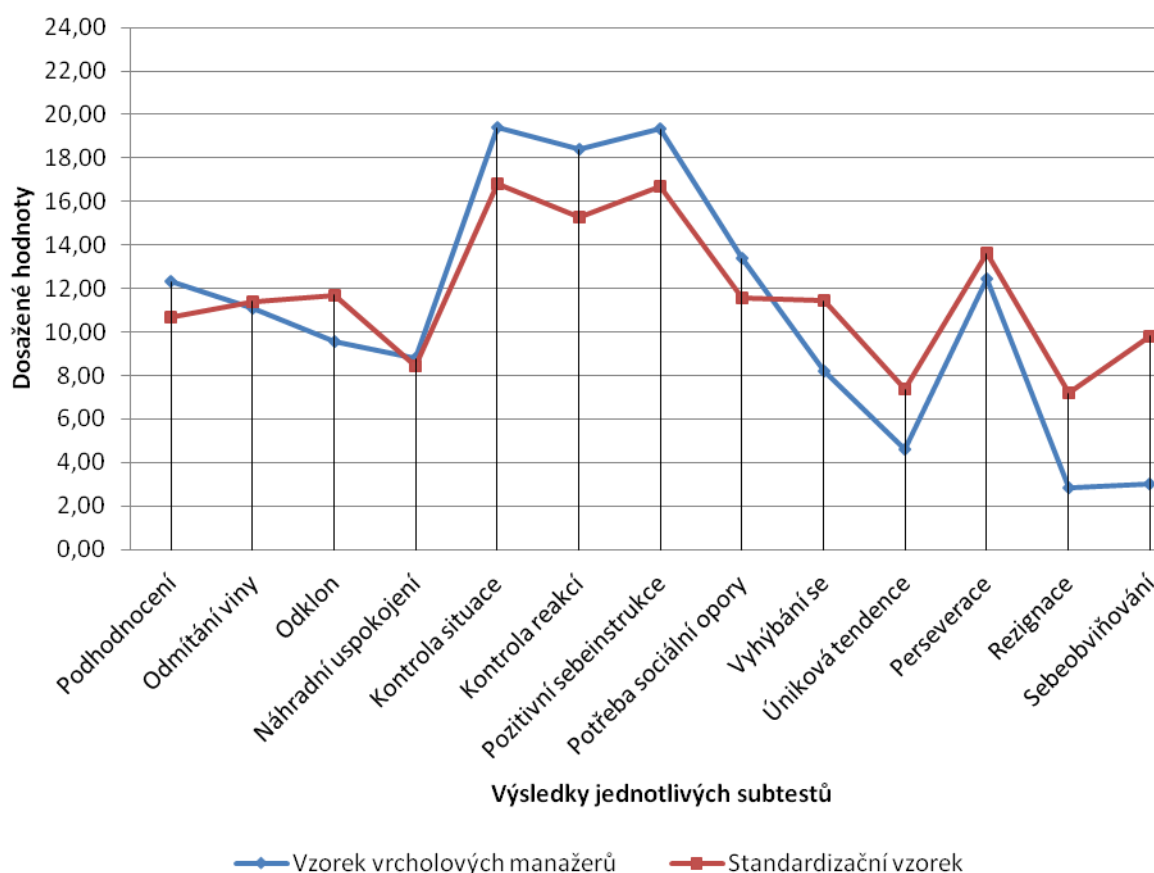
Tabulka číslo 1

Nejvyšších hodnot dosahovala cílová skupina v následujících kategoriích strategií zvládání stresu: kontrola situace, kontrola reakcí, pozitivní sebeinstrukce. Souhrnně řečeno v oblasti zvládání působících pracovních stresových situací mají největší zastoupení u cílové skupiny tzv. **strategie kontroly situace**. **Nízké hodnoty** dosahovala cílová skupina v následujících kategoriích strategií zvládání stresu: odklon a odmítání viny. Souhrnně řečeno v oblasti zvládání působících pracovních stresových situací nejsou tzv. **strategie odklonu** příliš často používané. **Výrazně nejnižší hodnoty** dosahovala cílová skupina v následujících kategoriích

strategií zvládání stresu: unikové tendence, rezignace a sebeovíňování. Souhrnně řečeno v oblasti zvládání působích pracovních stresových situací se, z hlediska údajů získaných dotazníkovým šetřením, prakticky nevyskytují tzv. **negativní strategie**.

4.4.4 Srovnání získaných výsledků se standardizačním vzorkem

Zajímavá je z mého pohledu možnost **porovnání výsledků získaných u skupiny vrcholových manažerů s výsledky získanými na standardizačním vzorku**. Výsledky pro srovnání byly získány v rámci standardizační studie v roce 1999 na vzorku 124 mužů (podrobnosti Janke, 2003). Pro lepší ilustraci rozdílů (srovnání) mezi výsledky standardizačního vzorku a mojí skupinou respondentů (vrcholových manažerů) uvádím hodnoty v grafické podobě (Graf číslo 1).



Graf číslo 1

Z uvedeného jsou patrné rozdíly v hodnotách dosažených v rámci jednotlivých subtestů u těchto dvou souborů. Těmto rozdílům a jejich možným příčinám se budu detailněji věnovat v následující kapitole.

4.4.5 Výsledky dílčích subtestů (v kontextu výstupů z rozhovoru)

Cílem této kapitoly je především syntéza výsledků získaných metodou dotazníkového šetření a výstupů získaných metodou polostrukturovaného rozhovoru. V rámci dalších subkapitol této části uvádím vždy popis jednotlivého dílčího subtestu (často v detailnější podobě, než jak tomu bylo v kapitole 4.4.2) s uvedením výsledků z dotazníkového šetření v kvantitativní podobě a v kontextu výstupů získaných z rozhovoru. Touto cestou se snažím o první syntézu informací získaných oběma metodami. Samotné popisy jednotlivých subtestů jsou převážinou převzaty z vlastního testu SVF 78 (Janke, 2003).

4.4.5.1 Subtest Podhodnocení

Subtest zachycuje tendenci podhodnocovat vlastní reakce ve srovnání s jinými osobami nebo je hodnotit příznivěji. Položky subtestů charakterizují srovnatelně jednoznačnou kognitivní devalvační strategii.

Subtest 1 Podhodnocení		
	Souhrnné výsledky standardizačního vzorku pro srovnání	Souhrnné výsledky pro skupinu respondentů (vrcholových manažerů)
Vnitřní konzistence	0,89	
Split-half reliabilita	0,92	
Aritmetický průměr	10,67	12,31
Směrodatná odchylka	4,45	1,79
T-skóry		54
Medián		12
Modus		12
Minimum		8
Maximum		16

Tabulka číslo 2

Z uvedených výsledků (Graf č.1 a Tabulka č.2) je zřejmé **pouze průměrné zastoupení strategie podhodnocení** u cílové skupiny vrcholových manažerů. Při srovnání skupiny se standardizační skupinou vidíme poměrně vyrovnané výsledky. Z toho mohu usuzovat, že skupina manažerů vykazuje pouze o něco vyšší zastoupení strategie podhodnocení, než je tomu u běžné populace. Ani v rámci rozhovorů nebyla tato oblast přímo či nepřímo zmíněna v rámci žádné z odpovědí. Z výsledků (jak testu, tak i rozhovorů) tedy usuzuji, že **tato strategie není příliš používaná** při zvládání psychické zátěže spojené s výkonem práce vrcholového manažera.

4.4.5.2 Subtest Odmítání viny

Položky tohoto subtestu vyjadřují, že chybí vlastní odpovědnost za zátěž. Tento subtest patří ke strategiím přehodnocení a strategiím devalvace, více než ostatní se však vyznačuje defenzivní strategií.

Subtest 2 Odmítání viny		
	Souhrnné výsledky standardizačního vzorku pro srovnání	Souhrnné výsledky pro skupinu respondentů (vrcholových manažerů)
Vnitřní konzistence	0,89	
Split-half reliabilita	0,81	
Aritmetický průměr	11,41	11,12
Směrodatná odchylka	3,61	1,85
T-skóry		51
Medián		11
Modus		10
Minimum		7
Maximum		15

Tabulka číslo 3

Z uvedených výsledků (Graf č.1 a Tabulka č.3) je zřejmé **průměrné zastoupení strategie odmítání viny** u cílové skupiny vrcholových manažerů. Při srovnání se standardizační skupinou vidíme velmi vyrovnané výsledky. Z toho mohu usuzovat, že skupina manažerů

nevykazuje výraznější zastoupení strategií odmítání viny, než je tomu u běžné populace. V rámci rozhovorů nebyla tato oblast ve většině otázek příliš akcentována. Z výsledků (jak testu, tak i rozhovorů) tedy usuzuji, že **tato strategie není dominantní ani příliš často používaná** při zvládání psychické zátěže spojené s výkonem práce vrcholového manažera.

4.4.5.3 Subtest Odklon

Tendence spojená s tímto subtestem směřuje k odklonu při zátěži a zahrnuje dvě složky. Zprv jde o odvrácení zátěže a zadruhé tendence navodit psychické stavy, které stres zmírňují. Tyto stavy mohou zahrnovat emoce a city s pozitivní valencí a jsou tak inkompatibilní s existujícími city s negativní valencí. Takové kladné city by mohly vyplývat ze současného uplatnění strategie sebeprosazování.

Subtest 3 Odklon		
	Souhrnné výsledky standardizačního vzorku pro srovnání	Souhrnné výsledky pro skupinu respondentů (vrcholových manažerů)
Vnitřní konzistence	0,76	
Split-half reliabilita	0,76	
Aritmetický průměr	11,69	9,58
Směrodatná odchylka	3,61	2,25
T-skóry		44
Medián		11
Modus		11
Minimum		5
Maximum		13

Tabulka číslo 4

Z uvedených výsledků (Graf č.1 a Tabulka č.4) je zřetelné relativně **nízké zastoupení strategie odklonu** u cílové skupiny vrcholových manažerů. Při srovnání se standardizační skupinou vidíme nižší hodnoty dosažených výsledků. Z toho mohu usuzovat, že skupina manažerů **vykazuje nižší zastoupení strategií odklonu**, než je tomu u běžné populace.

V rámci rozhovorů byla tato oblast akcentována především v rámci otázky směřující k zjišťování **působení stavů frustrace**, kdy často není možné dosáhnout cíle. V takových situacích je třeba zvládnout působící psychickou zátěž, která souvisí se střetem s nepřekonatelnou překážkou. Se strategií odklonu z mého pohledu souvisí (v kontextu zmiňované frustrace) přístup v podobně **soustředění se na nové cíle**. Dále také doporučení příliš se nezbyvat negativními pocity spojenými s původní prohrou. Jde tedy o odklon od původní zatěžující situace v adaptačně pozitivní smyslu, kdy se člověk soustředí na cíle nové. Z výsledků (jak testu, tak i rozhovorů) tedy usuzuji, že **tato strategie není příliš používaná** při zvládání psychické zátěže spojené s výkonem práce vrcholového manažera.

4.4.5.4 Subtest Náhradní uspokojení

Subtest zahrnuje tendenci k jednání zaměřenému na kladné city, které nejsou kompatibilní se stresem a vztahují se k sebeposílení vnějšími odměnami (např. pojíst něco dobrého, koupit si něco). Položky subtestu představují homogenní množinu tendencí k jednání směřujícímu ke kladným, se stresem nekompatibilním citům skrze sebeposílení pomocí vnějších odměňujících popudů.

Subtest 4 Náhradní uspokojení		
	Souhrnné výsledky standardizačního vzorku pro srovnání	Souhrnné výsledky pro skupinu respondentů (vrcholových manažerů)
Vnitřní konzistence	0,88	
Split-half reliabilita	0,83	
Aritmetický průměr	8,42	8,77
Směrodatná odchylka	4,65	2,06
T-skóry		49
Medián		9
Modus		9
Minimum		4
Maximum		12

Tabulka číslo 5

Z uvedených výsledků (Graf č.1 a Tabulka č.5) je zřetelné **relativně nízké zastoupení strategie náhradního uspokojení** u cílové skupiny vrcholových manažerů. Při srovnání se standardizační skupinou vidíme velmi vyrovnané výsledky. Z toho mohu usuzovat, že skupina manažerů nevykazuje výraznější zastoupení strategií náhradního uspokojení, než je tomu u běžné populace. Také v rámci rozhovorů nebyla tato oblast zmíněna žádným z respondentů. Z výsledků (jak testu, tak i rozhovorů) tedy usuzuji, že **tato strategie není příliš používána** při zvládání psychické zátěže spojené s výkonem práce vrcholového manažera.

4.4.5.5 Analýza výsledků pro subtest Kontrola situace

V tomto subtestu je tendence získat kontrolu nad zátěžovými situacemi tvořena třemi komponentami: analýzou aktuální situace a jejího vzniku, plánováním opatření ke zlepšení situace/stavu a aktivním zásahem do situace. Tato forma zvládání stresu se všeobecně považuje za zvlášť konstruktivní.

Subtest 5 Kontrola situace		
	Souhrnné výsledky standardizačního vzorku pro srovnání	Souhrnné výsledky pro skupinu respondentů (vrcholových manažerů)
Vnitřní konzistence	0,80	
Split-half reliabilita	0,86	
Aritmetický průměr	16,84	19,38
Směrodatná odchylka	3,68	1,92
T-skóry		55
Medián		19
Modus		18
Minimum		16
Maximum		22

Tabulka číslo 6

Z uvedených výsledků (Graf č.1 a Tabulka č.6) je zřetelné **vysoké zastoupení strategie kontroly situace** u cílové skupiny vrcholových manažerů. Při srovnání se standardizační skupinou vidíme vyšší hodnoty dosažených výsledků. Z toho mohu usuzovat, že skupina

manažerů **vykazuje vyšší zastoupení strategie kontroly situace**, než je tomu u běžné populace.

V rámci rozhovorů byla tato oblast akcentována vícekrát, především v souvislosti s manažerskou rolí, ke které kontrola situace patří. V rámci odpovědí na otázky (především otázky 3, 4, 8 a 12) byla zmíněna (v různých kontextech) nutnost **aktivně vstupovat do situace a řídit ji** směrem k dosažení zvolených pracovních cílů. Toto úsilí aktivně řídit situaci je poté, co je situace úspěšně zvládnuta, odměněno jednak zvýšeným sebevědomím (ego evalvační situace) a navíc **posiluje celkovou odolnost vůči podobným zátěžím v budoucnu** (tak jak bylo diskutováno s respondenty v rámci otázky číslo 12). Z výsledků (jak testu, tak i rozhovorů) tedy usuzují, že je **tato strategie často používaná** při zvládání psychické zátěže spojené s výkonem práce vrcholového manažera.

4.4.5.6 Analýza výsledků pro subtest Kontrola reakcí

Tendenci kontrolovat vlastní reakce při zátěži zachycují dva aspekty tohoto subtestu: jednak nedovolit, aby došlo ke vzrušení, případně je nedát na sobě znát (např. zachovat klid a nedát se vyvést z míry), a jednak již vzniklému vzrušení čelit.

Subtest 6 Kontrola reakcí		
	Souhrnné výsledky standardizačního vzorku pro srovnání	Souhrnné výsledky pro skupinu respondentů (vrcholových manažerů)
Vnitřní konzistence	0,81	
Split-half reliabilita	0,82	
Aritmetický průměr	15,27	18,38
Směrodatná odchylka	4,01	1,53
T-skóry		55
Medián		18
Modus		17
Minimum		16
Maximum		21

Tabulka číslo 7

Z uvedených výsledků (Graf č.1 a Tabulka č.7) je zřetelné **vysoké zastoupení strategie kontroly reakcí** u cílové skupiny vrcholových manažerů. Při srovnání se standardizační skupinou vidíme vyšší hodnoty dosažených výsledků. Z toho mohu usuzovat, že skupina manažerů **vykazuje vyšší zastoupení strategií kontroly reakcí**, než je tomu u běžné populace.

V kontextu výstupů získaných metodou rozhovoru se domnívám, že se tato strategie uplatňuje především v případě zvládání **mezilidských konfliktních situací**, do kterých jsou manažeři zapojeni. Snaha „udržet si tvář a zachovat chladnou hlavu“ je (na základě jejich odpovědí) důležitá pro zvládání tohoto typu psychické zátěže.

Z pohledu respondentů je schopnost „ovládat se“ součástí celkového přístupu, bez které by často nebylo možné některé situace úspěšně řešit. Podobně je tomu v situacích **frustrace**, kdy je opět potřeba zvládnout působící psychickou zátěž, kterou už není možné překonat. Z výsledků (jak testu, tak i rozhovorů) tedy usuzuji, že je **tato strategie často používaná** při zvládání psychické zátěže spojené s výkonem práce vrcholového manažera.

4.4.5.7 Analýza výsledků pro subtest Pozitivní sebeinstrukce

Tento subtest je obrazem toho, v jaké míře mají jedinci sklon přisuzovat kompetenci sobě a dodávat si odvahu v zátěžových situacích. Subtest obsahuje dvě komponenty:

- jednak zahrnuje kladné postoje a myšlenky zvyšující sebedůvěru,
- jednak jde o apely vydržet, případně sugesci nevzdat se, které jsou protipólem rezignace.

Z uvedených výsledků (Graf č.1 a Tabulka č.8) je zřetelné **vysoké zastoupení strategie pozitivní sebeinstrukce** u cílové skupiny vrcholových manažerů. Při srovnání se standardizační skupinou vidíme vyšší hodnoty dosažených výsledků. Z toho mohu usuzovat,

že skupina manažerů **vykazuje vyšší zastoupení strategií pozitivní sebeinstrukce**, než je tomu u běžné populace.

Subtest 7 Pozitivní sebeinstrukce		
	Souhrnné výsledky standardizačního vzorku pro srovnání	Souhrnné výsledky pro skupinu respondentů (vrcholových manažerů)
Vnitřní konzistence	0,86	
Split-half reliabilita	0,90	
Aritmetický průměr	16,71	19,35
Směrodatná odchylka	3,92	1,46
T-skóry		54
Medián		20
Modus		21
Minimum		17
Maximum		22

Tabulka číslo 8

V kontextu výstupů získaných metodou rozhovoru mohu usuzovat, že se tato strategie uplatňuje především v případě řešení **obtížných problémů a zvládání situací frustrace, které je třeba překonat s vypětím všech sil**. Z odpovědí respondentů vyplynula potřeba pomyslného „dodávání si sil“ v náročných situacích. Manažer tedy musí být **vnitřně dostatečně silný a připravený k akci** (jako opak postoje rezignace) tak, aby byl schopen pomoci nalézt i ostatním (řadovým zaměstnancům a kolegům) pozitivní motivaci pro práci v obtížných obdobích. Z výsledků (jak testu, tak i rozhovorů) tedy usuzuji, že je **tato strategie často používaná** při zvládání psychické zátěže spojené s výkonem práce vrcholového manažera.

4.4.5.8 Analýza výsledků pro subtest Potřeba sociální opory

Tento subtest zachycuje tendenci jedince, který si při stresu přeje navázat kontakt s druhými, aby získal podporu při zpracování nebo řešení problému. Přitom může jít o podporu ve formě pohovoru, rady nebo konkrétní pomoci při řešení. Tendence hledat sociální oporu může být

jednak výrazem spíše pasivně rezignačních, bezmocných postojů, ale může také naznačovat aktivní hledání konkrétní podpory při zvládání problému. Interpretace tohoto subtestu by se tedy měla provádět v kontextu celého profilu.

Subtest 8 Potřeba sociální opory		
	Souhrnné výsledky standardizačního vzorku pro srovnání	Souhrnné výsledky pro skupinu respondentů (vrcholových manažerů)
Vnitřní konzistence	0,93	
Split-half reliabilita	0,94	
Aritmetický průměr	11,57	13,38
Směrodatná odchylka	4,90	2,60
T-skóry		54
Medián		13
Modus		18
Minimum		8
Maximum		18

Tabulka číslo 9

Z uvedených výsledků (Graf č.1 a Tabulka č.9) je zřetelné **vyšší zastoupení strategie potřeby sociální kontroly** u cílové skupiny vrcholových manažerů. Při srovnání se standardizační skupinou vidíme o něco vyšší hodnoty dosažených výsledků. Z toho mohu usuzovat, že skupina manažerů vykazuje vyšší **zastoupení strategií potřeby sociální podpory**, než je tomu u běžné populace. Jak je uvedeno v popisu tohoto subtestu, je třeba jeho výsledek interpretovat vždy s ohledem na výsledky celého testu, potažmo dalších dostupných informací. Vyšší dosažené skóre totiž může ukazovat jak na převažující pasivní reakce, tak i na reakce aktivní, s cílem hledat ve svém sociálním okolí pomoc.

V kontextu výstupů získaných metodou rozhovoru se domnívám, že se tato strategie uplatňuje u manažerů především ve své aktivní podobě, tedy s cílem zapojení dalších lidí do řešení problému. Oblast sociální podpory byla akcentována především v otázkách číslo 4, 6 a 8. Při řešení problémových situací respondenti uvádějí strategie kolektivního řešení problému, dále možnosti konzultace s odborníkem nebo člověkem, ve kterého mají důvěru. Jejich cílem není primárně přenos odpovědnosti za řešení problému na někoho jiného, ale spíše získání

dalších pohledů, odborných i laických, na problémovou situaci. Podobně je tomu při zvládání mezilidských konfliktních situací, kde někteří manažeři doporučují zapojení třetí nezávislé strany (typicky jiného manžera či nadřízeného), který vnese do konfliktní situace neutrální prvek.

Ne příliš často diskutované, ale s pracovní zátěží související je také „**zapojení**“ **rodinných příslušníků**. Typicky byla tato oblast zmiňována v souvislosti s exponovanými úseky pracovního roku, kdy se lidé dostávají pod výrazný časový tlak. Zde respondenti mluví o zapojení rodiny ve smyslu informovat ji (připravit) na blížící se období, kdy člověk nebude mít příliš času, aby se všem věnoval. V určitém smyslu tedy manažer „rozkládá“ část působící psychické zátěže na rodinné příslušníky.

Z výsledků (jak testu, tak i rozhovorů) tedy usuzuji, že je **tato strategie často používaná, a to především ve svém pozitivním, k adaptaci směřujícím způsobu využití** při zvládání psychické zátěže spojené s výkonem práce vrcholového manažera.

4.4.5.9 Analýza výsledků pro subtest Vyhýbání se

Subtest zachycuje tendence vyhnout se zátěži a zahrnuje záměr a snahu zamezit další konfrontaci s podobnou situací. Může to být pozitivní způsob zpracování, pokud nelze zátěži jako takové zamezit na základě regulačních možností jedince, ale také negativní zpracování, jestliže jde pouze o to vyhnout se zátěži.

Průkazné kladné korelace subtestu s pozitivními i negativními strategiemi dokládají možnost obou způsobů přiřazení. Podle druhu zátěžové situace a v závislosti na jiných způsobech zpracování může tendence vyhnout se vést (krátkodobě nebo dlouhodobě) ke kladným nebo záporným důsledkům stresu.

Při interpretaci je důležitá věková závislost tendence vyhýbat se - s přibývajícím věkem se častěji užívá možnost vyhnout se zátěži, což může v každém případě znamenat adaptační facilitaci.

Subtest 9 Vyhýbání se		
	Souhrnné výsledky standardizačního vzorku pro srovnání	Souhrnné výsledky pro skupinu respondentů (vrcholových manažerů)
Vnitřní konzistence	0,90	
Split-half reliabilita	0,93	
Aritmetický průměr	11,44	8,19
Směrodatná odchylka	4,86	2,06
T-skóry		42
Medián		8
Modus		7
Minimum		5
Maximum		13

Tabulka číslo 10

Z uvedených výsledků (Graf č.1 a Tabulka č.10) je zřetelné relativně **nízké zastoupení strategie vyhýbání se** u cílové skupiny vrcholových manažerů. Při srovnání se standardizační skupinou vidíme nižší hodnoty dosažených výsledků. Z toho mohu usuzovat, že skupina manažerů **vykazuje nižší zastoupení strategií vyhýbání se**, než je tomu u běžné populace.

Ve své negativní podobě byla tato oblast při rozhovoru akcentována snad pouze v rámci otázky týkající se nutnosti zapojení manažera do řešení mezilidských konfliktních situací. Zde několik manažerů uvedlo, že mají v některých případech tendenci vyhýbat se zapojení do mezilidských konfliktů. Uvádějí, že „**někdy prostě není nálada a dostatek energie**“ pro řešení (často periodicky se opakujících) mezilidských konfliktů.

V pozitivním rozměru bychom mohli o strategii vyhýbání se uvažovat v kontextu **působení stavů frustrace**, kdy často není možné dosáhnout cíle. V takových situacích je dobré (podle sdělení respondentů) dále se nevystavovat působení této situace a snažit se jí vyhnout (odklonit se) směrem k novým cílům.

Z výsledků (jak testu, tak i rozhovorů) tedy usuzuji, že **tato strategie není příliš často používána** ve své negativní podobě při zvládání psychické zátěže spojené s výkonem práce vrcholového manažera. Spíše pak ji **můžeme očekávat v rámci pozitivní tendence zvádnout frustrační situace** pomyslným vyhnutím se jejímu působení změnou cíle chování.

4.4.5.10 Analýza výsledků pro subtest Úniková tendence

Subtest indikuje rezignační tendenci vyváznout ze zátěžové situace. Rezignační ráz této strategie při zvládání stresu spočívá v tom, že jak potřeba vyváznout ze situace, tak její realizace se sdružují se sníženou pohotovostí nebo schopností čelit zátěžové situaci.

Svědčí o tom také vysoké korelace subtestu únikových tendencí se subtestem sociální uzavřenosti, rezignace a sebelítosti. Únikovou tendenci v tomto smyslu je tak třeba považovat za výrazný maladaptivní způsob zpracování, který – přinejmenším dlouhodobě – stres zvětšuje.

Subtest 10 Úniková tendence		
	Souhrnné výsledky standardizačního vzorku pro srovnání	Souhrnné výsledky pro skupinu respondentů (vrcholových manažerů)
Vnitřní konzistence	0,88	
Split-half reliabilita	0,90	
Aritmetický průměr	7,35	4,58
Směrodatná odchylka	4,43	2,07
T-skóry		41
Medián		4
Modus		3
Minimum		2
Maximum		9

Tabulka číslo 11

Z uvedených výsledků (Graf č.1 a Tabulka č.11) je zřetelné relativně **velmi nízké zastoupení strategie unikové tendence** u cílové skupiny vrcholových manažerů. Při srovnání se standardizační skupinou vidíme rozdíl ve výrazně nižších dosahovaných hodnotách. Z toho mohu usuzovat, že skupina manažerů **vykazuje výrazně nižší zastoupení unikové tendence**, než je tomu u běžné populace.

Z podstaty manažerské práce je zřejmé, že úlohou manažera je situace primárně řešit a nikoliv od nich utíkat. Pokud by manažer dlouhodobě utíkal od řešení problémů, je pravděpodobné, že by na pozici vrcholového manažera dlouho nevydržel.

Obecně mohu říci, že v rámci rozhovorů byla několikrát (v různých kontextech a u různých otázek) zmíněna **nutnost zapojení manažera do řešení dané situace**, ať už je jakákoliv (problémová, konfliktní apod.).

Únik jako způsob zvládání zátěžové situace nebyl prakticky žádným z respondentů explicitně zmíněn. Domnívám se tedy, že se tato strategie příliš neobjevuje, a pokud ano, je možné, že o ní manažeři úmyslně vůbec nehovoří.

Z výsledků (jak testu, tak i rozhovorů) tedy usuzuji, že tato **strategie není prakticky vůbec používána** při zvládání psychické zátěže spojené s výkonem práce vrcholového manažera.

4.4.5.11 Analýza výsledků pro subtest Perseverace

Prodloužené přemítání, perseverace, ve smyslu tohoto subtestu indikuje neschopnost se myšlenkově odpoutat od prožívaných zátěží. Negativní představy a myšlenky o zátěžové situaci se neustále vnucují a zabírají kapacitu myšlení jedince ve značné míře a po dlouhou dobu. Tím se prodlužuje zátěžová situace a s ní spojené rozrušení a ztěžuje se obnovení výchozího stavu.

Subtest 11 Perseverace		
	Souhrnné výsledky standardizačního vzorku pro srovnání	Souhrnné výsledky pro skupinu respondentů (vrcholových manažerů)
Vnitřní konzistence	0,94	
Split-half reliabilita	0,95	
Aritmetický průměr	13,61	12,46
Směrodatná odchylka	5,54	2,08
T-skóry		49
Medián		12
Modus		12
Minimum		9
Maximum		18

Tabulka číslo 12

Z uvedených výsledků (Graf č.1 a Tabulka č.12) je zřetelné **průměrné zastoupení perseverance** u cílové skupiny vrcholových manažerů. Při srovnání se standardizační skupinou vidíme jen mírně nižší výsledky. Z toho mohu usuzovat, že skupina manažerů **nevykazuje výraznější zastoupení strategií perseverance**, než je tomu u běžné populace, byť tomu výsledky získané metodou rozhovoru nenasvědčují (jak bude uvedeno dále).

V rámci rozhovorů (na rozdíl od dotazníku) byla tato oblast několikrát akcentována (především u otázek 3, 5, 6 a 7). Neschopnost odpoutat se od zdroje psychické zátěže byla zmíněna explicitně u **mezilidských konfliktů**, do kterých jsou manažeři osobně zapojeni. Doslova uvádějí, že je obtížné jejich negativní působení v myšlenkách „zahnat“, a to i po pracovní době.

Podobný vliv mají na psychiku i **velmi složité problémové situace, případně dlouhodobé působení psychické zátěže v podobě frustrace**. Stejně tak může mít svůj vliv působení vědomí odpovědnosti, jak bylo respondenty zmíněno v rámci dotazování.

I když tedy z výsledků dotazníkového šetření není patrné větší zastoupení **negativní strategie perseverance**, naopak z výsledků rozhovoru je zřejmé, že ji respondenti reálně používají, resp. prožívají.

4.4.5.12 Analýza výsledků pro subtest Rezignace

Rezignanční tendence ve smyslu tohoto subtestu zahrnují více aspektů, v nichž je vyjádřen subjektivní nedostatek možností zvládat zátěžové situace.

Patří sem pocity bezmocnosti a beznaděje ve vztahu k určité zátěžové situaci a k vlastním možnostem ji zvládnout, což vede k tomu, že se jedinec vzdává dalšího snažení o zdolání situace.

Z uvedených výsledků (Graf č.1 a Tabulka č.13) je zřetelné **velmi nízké zastoupení strategie rezignace** u cílové skupiny vrcholových manažerů. Při srovnání se standardizační skupinou vidíme výrazně nižší dosahované hodnoty výsledků.

Z toho mohu usuzovat, že skupina manažerů **vykazuje výrazně nižší zastoupení strategie rezignace**, než je tomu u běžné populace.

Subtest 12 Rezignace		
	Souhrnné výsledky standardizačního vzorku pro srovnání	Souhrnné výsledky pro skupinu respondentů (vrcholových manažerů)
Vnitřní konzistence	0,84	
Split-half reliabilita	0,86	
Aritmetický průměr	7,17	2,85
Směrodatná odchylka	3,75	1,54
T-skóry		39
Medián		2
Modus		2
Minimum		1
Maximum		7

Tabulka číslo 13

Podobně jak bylo zmíněno u hodnocení subtestu únikové tendence, i zde je třeba říci, že s určením manažerské práce není strategie rezignace příliš slučitelná. Jak již bylo řečeno, úlohou manažera je situace primárně řešit a nikoliv od nich utíkat, či před nimi rezignovat.

Z rozhovorů je patrné, že tato strategie není manažery užívána, snad jen s výjimkou situací frustračních. V těchto případech bývá možnost dosažení cíle blokována takovým způsobem, že cíle není možné (i při využití všech dostupných prostředků) dosáhnout. V tom případě se zdá (a výpovědi respondentů to potvrzují), že je rezignace a přeorientování se na cíle nové jedinou možností, jak dále pokračovat.

Domnívám se tedy, že se tato strategie příliš neobjevuje, a pokud ano, pak je to především v situacích, kdy není možné (na základě zhodnocení situace) při řešení uspět. Z výsledků (jak testu, tak i rozhovorů) tedy usuzuji, že je tato **strategie jen velmi málo používaná** při zvládání psychické zátěže spojené s výkonem práce vrcholového manažera.

4.4.5.13 Analýza výsledků pro subtest Sebeobviňování

Tento subtest vyjadřuje sklon ke sklíčenosti a přisuzování chyb vlastnímu jednání v souvislosti se zátěží. Jedná se o negativní strategii, která nesměřuje k dlouhodobé adaptaci na působící stres.

Subtest 13 Sebeobviňování		
	Souhrnné výsledky standardizačního vzorku pro srovnání	Souhrnné výsledky pro skupinu respondentů (vrcholových manažerů)
Vnitřní konzistence	0,83	
Split-half reliabilita	0,84	
Aritmetický průměr	9,81	3,00
Směrodatná odchylka	3,80	1,34
T-skóry		30
Medián		3
Modus		2
Minimum		1
Maximum		6

Tabulka číslo 14

Z uvedených výsledků (Graf č.1 a Tabulka č.14) je zřetelné **velmi nízké zastoupení strategie sebeobviňování** u cílové skupiny vrcholových manažerů. Při srovnání se standardizační skupinou vidíme výrazně nižší dosahované hodnoty výsledků. Z toho mohu usuzovat, že skupina manažerů **vykazuje výrazně nižší zastoupení strategie sebeobviňování**, než je tomu u běžné populace.

V žádném z rozhovorů tento způsob vyrovnávání se se zátěží nebyl explicitně uveden. Přestože se mohu domnívat, že je podobný způsob zvládání působící psychické zátěže v některých situacích používán, žádným z výzkumných nástrojů se to nepodařilo prokázat.

Z výsledků (jak testu, tak i rozhovorů) tedy usuzuji, že se tato **strategie vyskytuje** při zvládání psychické zátěže spojené s výkonem práce vrcholového manažera **jen velmi málo**.

4.5 Syntéza výsledků rozhovorů a dotazníkového šetření

V rámci této kapitoly bych rád provedl syntézu výsledků získaných metodou rozhovoru a metodou dotazníkového šetření. Cílem je sestavit přehled nejčastěji uváděných strategií zvládání zátěžových situací a získané dílčí závěry pak využít při formulování závěru mé práce, resp. při odpovědi na hlavní výzkumnou otázku celé práce.

Z dotazníkového šetření vyplývá klíčová úloha tzv. strategií kontroly, které jsou tvořeny především aktivním zapojením manažera do řízení situace jako takové, a to často za současné nutnosti kontroly vlastní stresové reakce (jak je tomu například při řešení mezilidských konfliktních situací). Dále se ukázalo, že ze skupiny strategií kontroly je velmi důležitá oblast pozitivní sebeinstrukce, zvláště při překonávání problémových situací či zvládání situací frustračních. Tyto dílčí závěry jsou podpořeny analýzou odpovědí respondentů v rámci polostrukturovaného rozhovoru.

Nutnost aktivně vstupovat do řízení situace je neodmyslitelně svázána s úlohou, kterou manažer v organizaci zastává, bez ohledu na typ zátěžové situace. V mnoha situacích je pak nezbytné (pro překonání působící zátěže) dostatečná míra motivace (energie) na straně manažera, kterou si může dodávat skrze zmiňované pozitivní sebeinstrukce.

Vedle nejčastěji uváděných způsobů z oblasti strategií kontroly je třeba zmínit potřebu sociální podpory z pohledu pozitivní, k adaptaci směřující strategii zvládání. Je zřejmé, že práce v managementu přímo souvisí se zapojením dalších zaměstnanců do řešení pracovních otázek a problémů. Ukazuje se jako důležité nespolehat se jen sám na sebe, ale čerpat také z kolektivu svých spolupracovníků, a to nejen podřízených, ale i kolegů na stejné úrovni a nadřízených manažerů.

V případech, kdy naopak manažer čelí nepřekonatelným problémům (situacím, které nejde ani s nasazením všech zdrojů zvládnout), využívá v pozitivním smyslu strategie rezignace na dosažení cíle, či odklonu k cílům jiným.

Jako nejméně zastoupené strategie se z hlediska výsledků testu, ale i rozhovorů ukazují strategie označované jako negativní. Tedy únikové a rezignanční tendence, které nevedou

k dlouhodobější adaptaci na působící psychickou zátěž, a navíc ani nevedou k řešení zdroje zátěže jako takového. Výjimkou snad mohou být (jak bylo již uvedeno) jen situace, kde jde o střet se zátěží neřešitelnou, kdy je rezignace na dosažení původního cíle s následnou změnou zaměření na cíl jiný jediným možným konstruktivním řešením.

V rámci rozhovorů bylo zmíněno také množství inspirativních doporučení, které (byť nejsou přímo strategií zvládnání psychické zátěže) mohou výrazně pomoci při zamezení vzniku zatěžové situace samotné či minimalizace jejího následného dopadu.

V rozhovorech byla opakovaně uvedena nutnost jasného definování si priorit, které omezí množství působících stresorů v podobě dílčích úkolů a problémových situací. Na manažerské úrovni je třeba odpovědnosti (úkoly) delegovat a nebát se přenechat vykonání určitých zadání podřízeným zaměstnancům.

Pro dlouhodobou psychickou odolnost je třeba držet si výkonnostní rezervy a nepracovat stále na maximum. Pokud pracujeme na maximum, jen obtížně pak zvládneme příchod nenadálých důležitých pracovních úkolů či konfliktních situací.

Mnozí ze zkušených manažerů opakovaně uvádějí nezbytnost udržovat si náhled a to i přes množství odpovědnosti, která na bedrech vrcholového manažera leží. S tím souvisí i důsledné dodržování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

Závěrem ještě uvedme, že výzkum ukázal neostré hranice mezi pracovní a soukromou psychickou zátěží. Výraznější stresové prožitky v jedné z nich mohou zásadním způsobem ovlivnit i oblast druhou.

5. DISKUSE

Výzkum, který jsem provedl se vztahuje na skupinu vrcholových manažerů působících u společností zabývajících se prodejem informačních technologií a proto lze takto získané výsledky vztahovat především na tuto skupinu profesí. Zjištěné poznatky mohou pomoci při analyzování působící psychické zátěže a při zjišťování efektivních způsobů zvládání zátěže, kterou lze označit jako stresovou.

Z metodického hlediska jsem použil metodu polostrukturovaného rozhovoru, která byla podle mého názoru zvolena vhodně. Doplněnou standardizovaným dotazníkem pro zjišťování strategií zvládání stresu (SVF 78). Toto metodické posílení rozhovoru o následné dotazníkové šetření pomohlo do určité míry minimalizovat nevýhody spojené s nasazením kvalitativní metody jakou je polostrukturovaný rozhovor.

Považuji za důležité upozornit, že obě metody mohou být náchylné k vlastní sebestylizaci a možnému záměrnému zkreslení odpovědí ze strany respondentů.

Podobně je třeba upozornit na úskalí spojená s analýzou získaných kvalitativních dat, neboť ta je vždy obtížná a může být zatížena vlastní zkušeností, aktuálním stavem nebo jinými subjektivními vlivy posuzovatele. I přes uvedené výhrady k použitým nástrojům si myslím, že byla tato kombinace metod zvolena vhodně a takto získané výsledky mají svoji vědeckou hodnotu.

Dále bych se rád v rámci diskuse věnoval porovnání mnou zjištěných závěrů se závěry dalších výzkumných prací, které se zaměřují na problematiku psychické zátěže a stresu u manažerů:

- V odborném článku *An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers* (Cavanaugh et al., 2000) je uveden výzkum provedený psychologem z Cornell University na rozsáhlém vzorku manažerů. V rámci tohoto výzkumu bylo, podobně jako v rámci mého šetření, zjištěno **intenzivní prožívání psychické zátěže v souvislosti s výkonem jejich manažerské pozice.**

Výzkum dále uvádí výsledky podobné mým zjištěním v oblasti prožívání negativního **působení zátěže a stresu souvisejících se zapojením do mezilidských konfliktů a situacích, kdy se manažer střetává s nepřekonatelnou překážkou.**

Další shodnou oblastí je **zdůraznění správného rozvržení priorit a celkového systému práce manažerů.** Dle autorů mají taková opatření výrazný vliv na snížení celkového množství působící psychické zátěže a možného vzniku zátěže nadlimitní, tedy stresové.

- V rámci výzkumu provedeného na poměrně malém vzorku vysoce postavených manažerů, jehož výsledky byly uveřejněny v článku Stress and workload of men and women in high-ranking positions (Lundberg et al., 1999), docházejí autoři k podobným výsledkům (ve srovnání s nálezy mého výzkumu) především v oblasti přijímání zátěžových situací jako výzvy, resp. **výsledky ukazují na potřebu vysoké úrovně stimulace a překonávání překážek u vrcholových manažerů.**

Navíc s tím **zjištěním, že si manažeři toto vysoké zatížení** (myšleno především v oblasti množství úkolů či řešení komplikovaných problémů) **spojují s pozitivními prožitky**, laicky řečeno „užívají“ si tlak působící psychické zátěže.

- Článek Stress Among Managers (Mohr, 2010), uveřejněný v časopise Journal of Occupational Health Psychology, obsahuje mimo jiné zajímavé závěry německého výzkumu v oblasti stresu manažerů.

Oblast tzv. **sociální podpory je zde uváděna jako jeden z klíčových podpůrných způsobů zvládání psychické zátěže v nejrůznějších oblastech pracovního života.** Toto konstatování uvedené v článku se shoduje se závěry mého výzkumu. Sociální podpora je v rámci článku uvedena jako důležitá, k adaptaci směřující strategie zvládání, a to především z pohledu zapojení kolegů do řešení situace či problému. Výzkum ukazuje, že podpora spolupracovníků je při zvládání pracovního stresu důležitější než podpora přátel či rodinných příslušníků. Dále se v rámci tohoto

výzkumu ukazuje, že **jsou to především nadřízení, kteří jsou schopni zásadním způsobem ovlivnit dopad a působení pracovního stresu na člověka**; tedy posílit, či naopak snížit jeho působení.

- Výzkumná studie *Coping with job stress* (Latack, 1986), uveřejněná v časopise *Journal of Applied Psychology*, uvádí základní rozdělení *coping strategies* na strategie *control* a strategie *escape*. Jde o velmi podobné vymezení, které užívám také ve své práci v rámci výzkumných nálezů a vyvozených závěrů. **Výsledky studie nasvědčují tomu, že strategie *control* (ve smyslu aktivního řízení situace) výrazně převažuje mezi manažery nad používáním strategie *escape* (tedy únik od řešení situace).** Výzkumná studie dále upozorňuje, že vhodnost použití příslušné strategie závisí na konkrétní situaci, přičemž existují situace, kdy je použití únikové strategie vhodnější.

Podobné závěry z pohledu užívaných proaktivních strategií zvládání zátěže vycházejí i z výzkumu provedeného na rozsáhlém vzorku švédských manažerů, který bych publikován v časopise *International Journal of Stress Management* pod názvem *Coping strategies among Swedis female and male managers in an international context* (Bernin, 2003). Zajímavá je také ve studii uváděná výrazná pozitivní korelace mezi využíváním **strategie kontroly a sociální podpory** ve smyslu aktivního zapojení dalších lidí do řešení situace či problému.

Vedle jmenovaných porovnání s jinými výzkumnými pracemi bych zde rád uvedl i možné budoucí směry rozšíření mnou získaných poznatků o cílové skupině vrcholových manažerů. Přestože jsem se snažil ve svém výzkumu postihnout širokou škálu oblastí souvisejících s problematikou psychické zátěže, zůstává zde i nadále mnoho nezodpovězených otázek. Jako další možné směry zkoumání bych rád uvedl následující:

- V rámci otázek týkajících se přístupu k řešení problémů a zvládání časového tlaku jsem u respondentů zaznamenal výraznější zastoupení **tzv. osobnostních**

charakteristik typu A, jako je perfekcionismus, boj s časem, neschopnost předat část své práce druhým apod. Tedy takových osobnostních charakteristik, které Friedman a Rosenman (1974) označují jako „komplex nadměrné aktivity“. Jde však pouze o hypotézu, jejíž platnost by bylo třeba ověřit dalším výzkumem, například použitím dotazníku pro převažující typ chování (např.: Framinghamská škála typu A).

- U mnoha respondentů byla zřejmá souvislost způsobů zvládání psychické zátěže a jejího vlivu na **vlastní sebepojetí** (resp. sebevědomí). Tedy tendence vybírat si (v rámci ego angažovaných situací) takové, kde je větší míra pravděpodobnosti ke zvýšení hodnoty sebe sama, a naopak se snažit vyhýbat situacím, kde je výraznější hrozba ego devalvačních dopadů. Opět se jedná pouze o hypotézu, kterou by bylo třeba prověřit s nasazením dalších výzkumných nástrojů.
- V rámci mého výzkumu, který se primárně zaměřoval na identifikaci klíčových způsobů zvládání psychické zátěže, bylo zjištěno i množství zajímavých údajů v podobě **rad a doporučení**, které by mohly posloužit (při náležitém zpracování) začínajícím manažerům při nastavení jejich pracovního schématu, time management či řešení obtížných pracovních situacích, se kterými se budou potkávat apod.
- Další otázkou by mohlo být **zjišťování dopadů působícího stresu** u vrcholových manažerů. Myšleno dopadu jak psychického, tak ale i dlouhodobého vlivu na jejich fyzické zdraví či sociální fungování v širším kontextu (rodina, přátelé apod.). Zde by bylo možné využít např. dotazník životní spokojenosti či jiné výzkumné metody.

Bezpochyby bychom mohli jmenovat i další oblasti, kde by bylo možné využít získané údaje a rozšířit je prostřednictvím podrobnějších (specifických) výzkumných metod. Cílem tohoto výčtu bylo především ukázat, že realizovaným výzkumem se tato oblast rozhodně nevyčerpává a rád bych v jejím studiu pokračoval i nadále.

ZÁVĚR

V této části práce považuji za důležité především odpovědět na stanovenou výzkumnou otázku: jaké jsou převažující způsoby a strategie zvládání stresu u pracovníků vrcholového managementu pracujících v nadnárodních společnostech působících na trhu informačních technologií.

V rámci mnou provedeného výzkumu, s využitím metod polostrukturovaného rozhovoru a dotazníku, bylo zjištěno následující:

- Intenzivní psychická zátěž tvoří s velkou pravděpodobností **nedílnou součást výkonu profese vrcholového manažera**. Podle sdělení respondentů tato zátěž k jejich práci patří, mnozí ji dokonce vyhledávají a někteří si jen těžko dovedou představit svoji práci bez této intenzivní stimulace.
- Ve srovnání s nižším pracovním zařazením je práce ve vrcholovém managementu hodnocena jako více zatěžující, a to především z pohledu **širšího spektra působících forem psychické zátěže**. Jako specifické typy zátěže se přidávají (mimo tlaku času, velkého množství úkolů, řešení konfliktů a problémů) i vyšší tlak odpovědnosti nebo zátěž spojená s permanentní obhajobou a budováním mocenského postavení.
- Mezi převažující typy zvládání působící psychické zátěže lze zařadit především **aktivní způsoby vyrovnávání se se zátěží**. Tedy takové, kde je sám člověk (manažer) tím, kdo situaci řídí prostřednictvím dostupných zdrojů (lidských, finančních, hmotných, procesních apod.).
- Ze získaných údajů můžeme vyvozovat, že se manažeři snaží **zasahovat do situace a řídit** ji směrem k přijatým cílům, a to za současného vnitřního zpracování působí psychické zátěže.

- Mezi převažující podpůrné strategie mohou na základě zjištěného uvést strategie pozitivní sebeinstrukce, tedy aktivaci takových **postojů a myšlenek, které zvyšují sebedůvěru a posilují vnitřní apely vydržet působení psychické zátěže, resp. stresu**. To vše za současné kontroly vlastní reakce v podobě zachování si vnitřního klidu a možnosti tak vše řešit bez účinku masivního působení negativních emocí.
- Nedílnou součástí efektivního zvládnání situací psychické zátěže je v mnoha případech (typicky v problémových a konfliktních situacích) **zapojení dalších osob, tedy čerpání širší sociální podpory**. Ať už se jedná o podporu ze strany kolegů, nadřízených, externích odborníků či rodinných příslušníků.
- V oblasti **zvládnání časového tlaku a velkého množství úkolů** se jako klíčové ukazují profylaktické faktory související se **správným rozvržením pracovního dne** (s ohledem na individuální zvyk a pracovní rytmus člověka) a **určení priorit** souvisejících s dosahováním stanovených cílů. V exponovaných obdobích (s velkým časovým nedostatkem) bylo zmíněno i využití **relaxačních technik** či takových způsobů odpočinku a odreagování, které ulevují psychickému (často jednostrannému) zatížení a zároveň nejsou časově příliš náročné.
- Naopak jako způsoby zvládnání, které se **u vrcholových manažerů vyskytují pravděpodobně jen velmi zřídka**, můžeme uvést tzv. negativní strategie. Jde především o **nejrůznější formy úniku, odklonu či rezignace na řešení daného problému**. Z podstaty manažerské práce je zřejmé, že úlohou manažera je situace primárně řešit, nikoliv od nich utíkat. Jde tedy o **nutnost zapojení manažera do řešení dané situace**, ať už je jakákoliv (problémová, konfliktní apod.).
- Z rozhovorů i dotazníkového šetření je patrné, že tyto skupiny negativních strategií (únik, rezignace) nejsou manažery příliš užívány, snad jen **s výjimkou situací frustračních**. V takových případech bývá možnost dosažení cíle blokována

způsobem, kdy cíle není možné (i při využití všech dostupných prostředků) dosáhnout. Na základě výzkumých zjištění mohu uvažovat, že v podobných situacích **je rezignace a přeorientování se na cíle nové** uváděna jako možnost jak dále pokračovat a podobnou situaci zvládnout.

- Důležitým zjištěním je podle mého názoru pravděpodobný významný vliv **stresorů ze soukromého, především pak rodinného života**. U starších respondentů pak často **začínající zdravotní problémy** a komplikace, které znesnadňují výkon jejich práce. Jak uvádím v rámci diskuse, představují následky působící psychické zátěže u vrcholových manažerů zajímavou oblast pro další samostatné výzkumné zpracování.

Závěrem bych rád uvedl, že i přes všechno to nepříjemné a negativní, které často doprovází působící psychickou zátěž a stres, jde veskrze o jev k životu patřící, **umožňující další rozvoj člověka** a jeho pozitivní dopad je přímo úměrný schopnosti a odhodlání se situacím a problémům aktivně postavit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERAURY

- BEDRNOVÁ, Eva, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
- BEDRNOVÁ, Eva, et al. *Duševní hygiena a sebeřízení*. Praha: Fortuna, 1999.
- BERNIN, P. et al. *Coping strategies among Swedish female and male managers in an international context*. International Journal of Stress Management, Vol 10(14), Nov 2003, 375-391.
- BRATSKÁ, Mária. *Zisky a straty v záťažových situáciách alebo príprava na život*. Bratislava: Práca, 2001.
- CAVANAUGH, Marcie A., BOSWELL, Wendy R., ROEHLING, Mark V., BOUDREAU, John W. *An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers*. Journal of Applied Psychology, Vol 85(1), Feb 2000, 65-74.
- ČÁP a kol. *Utváření osobnosti v náročných životních situacích*. Praha: SPN, 1968.
- COVEY, Stephen. *Sedm návyků vůdčích osobností*. Praha: Pragma, 1989.
- CRESWELL, John. *Qualitative inquiry and research design*. Oxford: Sage Publications Ltd., 1998.
- ČÁP a kol. *Utváření osobnosti v náročných životních situacích*. Praha: SPN, 1968.
- DONNELLY, James, et al. *Management*. Praha: Grada, 1997.
- DRAPELA, J.V. *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál, 1997.
- DRUCKER, Peter. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2001.
- ELLIS, Carol. *Management Skills for New Managers*. New York: American Management Association, 2005.
- FICKOVÁ, Emília. *Determinanty zvládania stresu II: Metodologické problémy Českosloveská psychologie*, XXXVII, 2, 129-138.
- GEIST, Bohumil. *Psychologický slovník*. Praha: Vodnář, 2000.
- HAAN, Norma. *The assessment of coping, defense and stress*. In: Goldberger, L., Breznitz, S. (Eds.), *Handbook of Stress*, 254 – 269. New York: Free Press.
- HARSS, C., MAIER, K. *Stres, cena úspěchu?* Vimperk, Tina 1994.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2005.
- HLADKÝ, A. *Zdravotní aspekty zátěže a stresu*. Praha: Karolinum, 1993.
- HLADKÝ, A., ŽÍDKOVÁ, Z. *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže*. Praha: Karolinum, 1999.
- HLAVSA, Jiří. *Tvůrčí osobnost, její činnost a rozvoj*. Praha: ČVTS, 1975.
- HOLÁ, Libuše. *Mediace jako způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada, 2003.
- HONZÁK, R., NOVOTNÁ, V. *Krize v životě, život v krizi*. Praha: ROAD, 1994.
- HOŠEK, V. *Psychologie odolnosti*. Praha: Karolinum, 1999.
- HURRELMANN, K. *Human development and health*. Berlin: Springer-Verlag, 1989.
- CHARVÁT, J. *Život, adaptace a stres*. Praha: Avicenum 1973.

- JANKE, W., ERDMANNOVÁ, G. *Strategie zvládnání stresu – SVF 78*. Praha: Testcentrum, 2003.
- JAROŠOVÁ, Eva, et al. *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2001.
- KEBZA, V. *Syndrom vyhoření*. Praha: SZÚ, 1998.
- KEBZA, V. *Zátěž a stres. Možnosti jejich zvládnání a prevence*. Praha: Hyg. stan. hl. m. Prahy, 2000.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1999.
- KLAPAČ, Michal. *Psychologie v praxi*. Praha: Transal Books, 1992.
- KOLMAN, Luděk. *Rozvoj lidských možností*. Praha: ČZU, 1998.
- KRIŠTOF, David, VAŠÁK, Tomáš. Systém TOGA a pracovní styl manažerů. *Psychologie v Ekonomické praxi*. 2003, roč. XXXVIII, č. 3-4, s. 133-145.
- KUBEŠ, Marián, et al. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada, 2004.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001.
- LATAACK, Janina C. *Coping with job stress: Measures and future directions for scale development*. Journal of Applied Psychology, Vol 71 (3), Aug 1986, 377-385.
- LAZARUS, R. S. *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill, 1966.
- LAZARUS, R. S. *The Stress and Coping Paradigm*. In: Bond, L., Rosen, J. (Eds.) Competence and Coping during Adulthood, 28-74. Hanover: University Press of New England, 1984.
- LUNDBERG, U., FRANKENHAEUSER, M. *Stress and workload of men and women in high-ranking positions*. Journal of Occupational Health Psychology, Vol 4 (2), Apr 1999, 142-152.
- MACHAČ, M., MACHAČOVÁ, H., *Psychické rezervy výkonnosti*. Praha: Karolinum, 1991.
- MÁCHOVÁ, Libuše. *Sociálně-psychologický výcvik středního managementu*. Praha: Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Katedra psychologie, 1998.
- MÍČEK, L. *Sebevýchova a duševní zdraví*. Praha: SPN, 1982.
- MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: Karolinum, 2001.
- MIKŠÍK, Oldřich. Poznávání osobnosti. *Psychologie v ekonomické praxi*. 1999, roč. XXXIV, č. 1-2, s. 68 – 81.
- MIKŠÍK, O. *Psychologické teorie osobnosti*. Praha: Karolinum, 1999.
- MIKŠÍK, O. *Psychika osobnosti v období závažných životních a společenských změn*. Praha: Karolinum, 2009.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006.

- MOHR, G., WOLFRAM, Hans-Joachim *Stress among managers: The importance of dynamic tasks, predictability, and social support in unpredictable times*. Journal of Occupational Health Psychology, Vol 15 (2), Apr 2010, 167-179
- NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1998.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995.
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010.
- PAULÍK Karel. *Moderátory a mediátory zátěžové odolnosti*. Ostrava: Ostravská universita v Ostravě, 2009.
- PAYNE, John, et al. *Repetitorium manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 1998.
- PECHAČOVÁ, Zdenka. *Psychologie v podnikání a komunikace*. Praha: ČZU, 1997.
- PONĚŠICKÝ, J. *Neurózy, psychosomatická onemocnění a psychoterapie*. Praha: Triton, 1999.
- POSPÍCHAL, M. *Klíčové kompetence a dovednosti marketingového manažera*. Praha: Universita Karlova, 2007.
- PITRA, Zdeněk. *Dovednosti a image manažera*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002.
- SCHREIBER, V. *Lidský stres*. Praha: Academia, 1992.
- SLAMĚNÍK, Ivan. *Aplikovaná sociální psychologie III*. Praha: Grada, 2001.
- SMÉKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti*. Brno: Barrister & Principal, 2004.
- SNYDER, C.R., LOPEZ, S.J., *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press, 2002.
- STRAUSS, Anselm, et al. *Zásady kvalitativního výzkumu*. Brno: Albert, 1999.
- SVATOŠ, Vladimír. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005.
- ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2000.
- ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003.
- ŠULC a kol. *Člověk na pokraji svých sil*. Praha: Avicenum, 1984.
- ŠULEŘ, Oldřich. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002.
- VÁGNEROVÁ, Marie. *Úvod do psychologie*. Praha: Karolinum, 2002.
- VELTRUBSKÁ, Ivana. *Duševní zdraví*. Praha: ČZU, 1998.

PŘÍLOHY

Příloha 1. Přehledová tabulka hodnot z dotazníkového šetření pro celou skupinu respondentů